

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

LUCIANO SANTOS MAGALHÃES

METODOLOGIA PEC - PLANEJAÇÃO ESTRATÉGICA E COMUNICATIVA:
Aplicação em um Programa de Pós-Graduação de uma Universidade Pública

PORTO VELHO
2016

LUCIANO SANTOS MAGALHÃES

METODOLOGIA PEC - PLANEJAÇÃO ESTRATÉGICA E COMUNICATIVA:
Aplicação em um Programa de Pós-Graduação de uma Universidade Pública

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública sob orientação da Prof.^a Dr.^a Mariluce Paes de Souza.

PORTO VELHO
2016

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

M188m	<p>Magalhães, Luciano Santos - Metodologia PEC - Planeação Estratégica e Comunicativa: aplicação em um programa de pós- graduação de uma universidade pública / Luciano Santos Magalhães; orientação Mariluce Paes de Souza - 2016. 88 f. : il.</p> <p>Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Rondônia. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Porto Velho-RO, 2016.</p> <p>1. Planeação Estratégica e Comunicativa - PEC. 2. Programas de pós-graduação. 3. Universidade Federal de Rondônia. I. Paes-de-Souza, Mariluce. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU- 658+378.4 (811.1)</p>
-------	---

Bibliotecária Responsável: Nágila Nerval Chaves CRB 6/363

LUCIANO SANTOS MAGALHÃES

METODOLOGIA PEC - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMUNICATIVA:

Aplicação em um Programa de Pós-Graduação de uma Universidade Pública


Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública sob orientação da Prof.^a Dr.^a Mariluce Paes de Souza.

Aprovado: 20 de junho de 2016.



PROF. DR. CARLOS ANDRÉ DA SILVA MÜLLER
Coordenador

COMISSÃO EXAMINADORA



PROF.^a DR.^a MARILUCE PAES DE SOUZA
Universidade Federal de Rondônia (Orientadora)



PROF. DR. OSMAR SIENNA
Universidade Federal de Rondônia (Membro Interno)



PROF. DR. JOEL SOUTO MAIOR FILHO
Universidade Federal da Paraíba (Membro Externo)

ESPECIALISTA CONVIDADO



PROF. DR. EMANUEL FERNANDO MAIA DE SOUZA
Universidade Federal de Rondônia (Membro Externo)

Adão, Lourdes, Angélica e Rodrigo, com carinho.

AGRADECIMENTOS

Inúmeras pessoas, muito mais do que eu possa lembrar e listar aqui, contribuíram nesse caminhar de (trans)formação que é a pós-graduação *stricto sensu*. Agradeço imensamente.

Meus pais sempre acreditaram que a educação é o único e maior bem que eles poderiam me proporcionar e me apoiaram continuamente. Muito obrigado!

Nessa aprendizagem científica sempre contei com as luzes, generosidade, acolhimento e direcionamento de uma mestra (doutora) excepcional. Muito obrigado professora Mariluce!

Grandes mestres (doutores) estiveram ao nosso lado. Obrigado queridos professores!

Nos momentos de alegria e de crise, rimos e choramos juntos. Crescemos juntos. Obrigado queridos colegas do Profiap, especialmente Eriton e Gustavo, bons companheiros!

Obrigado amigos e colegas, Adriano, Juliana, Nágila e Patrícia pelas contribuições.

Este trabalho não teria sido possível sem os docentes do PGCA, que se abriram à proposta e contribuíram em sua concretização. Obrigado a todos, especialmente prof. Emanuel!

Antes da Universidade, a Pastoral da Juventude foi um rico espaço de experiências sobre planejamento e vida em grupo. Obrigado por valiosas amizades e oportunidades!

Obrigado amigos e familiares por entenderem os dias que precisei focar nos estudos! Muito obrigado a todos e todas que estiveram comigo e caminharam ao meu lado nessa estrada!

Não há futuro sustentável se o sistema de ciência nacional não se relaciona com o sistema nacional de inovação, com a incorporação de valor a produtos de exportação, com a solução dos graves problemas de distribuição de renda e com o acesso à saúde no Brasil. (CHAIMOVICH, 2000, p. 138).

MAGALHÃES, Luciano Santos. **Metodologia PEC - Planeação Estratégica e Comunicativa**: aplicação em um programa de pós-graduação de uma universidade pública. 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016.

RESUMO

Em programas de pós-graduação (PPGs) o planejamento pode ser um elo para o alcance dos critérios avaliados pela Capes. Especialmente quando orientado pela Teoria da Ação Comunicativa (TAC), o planejamento não se opõe à liberdade científica, ao contrário, possibilita construir um caminho dialógico para responder às demandas científicas e sociais. Na Universidade Federal de Rondônia (Unir) o planejamento parece ser o “gargalo” para o desenvolvimento e consolidação dos cursos *stricto sensu*. A metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) pode ser a solução, pois orienta-se pela TAC e possibilita estruturar um planejamento que inclui *stakeholders*, alcançando eficiência e eficácia, bem como efetividade e sustentabilidade. O objetivo deste estudo consiste em aplicar a PEC em um PPG da Unir, o Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA), e propiciar um formato de planejamento que também atenda outros programas da universidade. Definimos um *design* de pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos descritivos e procedimentos orientados por métodos participativos. Os dados são provenientes de diários escritos a partir da observação participante no processo planejativo e formulários semiestruturados para colher *feedback* entre os participantes. Utilizamos análises descritiva e de conteúdo. Participaram 21 docentes. Compomos uma equipe planejadora que incluiu os docentes do PGCA para adaptar a PEC e aplicá-la. Estruturamos o planejamento em três rodadas presenciais com encontros em dois municípios, possibilitando chegar ao Plano de Desenvolvimento e Consolidação 2015/2016 do PGCA que incluiu a definição de sua Missão, Visão, Valores, Matriz *Swot* e, a partir do Documento de Área/Capes, a criação de 10 indicativos de pré-projetos estratégicos a serem geridos pelos próprios docentes. Enviamos aos 21 participantes um questionário semiestruturado visando obter o *feedback* do planejamento realizado, dos quais 12 responderam. Verificamos que o planejamento foi positivo, pois os entrevistados reconheceram que este possibilitou estruturar um processo para reuni-los de forma que pudessem articular seus projetos e, ainda, dialogar, propiciando uma compreensão compartilhada de situação. Os docentes deram também várias sugestões de melhorias em processos planejativos futuros, favorecendo a continuidade da PEC no PGCA, tais como: adequações ao cronograma, realização de reuniões ampliadas para monitoramento, maior foco nos processos pedagógicos, entre outras. A partir da aplicação da PEC no PGCA fizemos uma proposição metodológica para os PPGs da Unir, ressalvada a devida adaptação a cada contexto. Os resultados possibilitaram que visualizássemos a PEC como uma proveitosa tecnologia social que propicia aos PPGs atingir mais plenamente suas potencialidades, pois com a PEC são estruturadas as bases para que o programa dialogue com o seu meio, produza ações de impacto científico e social, tenha relevância na sua região geográfica de influência e área científica de atuação. Dessa forma, é possível desenvolver e consolidar o PPG, otimizando suas contribuições científicas e sociais. Por fim, sugerimos continuação da aplicação da PEC com pesquisas multicaso e longitudinais para aprimorar este modelo de planejamento na gestão da pós-graduação na Universidade Pública.

Palavras-chave: Planeação Estratégica e Comunicativa – PEC. Programas de Pós-Graduação. Universidade Federal de Rondônia.

MAGALHÃES, Luciano Santos. **SCP Methodology - Strategic Communicative Plane-action**: application for a postgraduate program at a public university. 2016. 88 p. Master's Thesis (Professional Master's Degree in Public Administration in National Network) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016.

ABSTRACT

In postgraduate programs (PPGs) the planning may be a link to reach the criteria evaluated by the Capes. Especially when guided by the Theory of Communicative Action (TCA) it possibilities to build a dialogic way to respond to the scientific and social demands. At the Universidade Federal de Rondônia (Unir) the planning seems to be the "bottleneck" to the development and consolidation of *stricto sensu* courses. The Strategic Communicative Plane-action methodology (SCP) can be the output because it is guided by the TCA and enables to organize a planning which includes stakeholders and achieving efficiency, efficacy as well as effectiveness and sustainability. The aim of this study is to apply the SCP to a PPG at the Unir, the Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA), and provide a format of planning that also fits other university's programs. We defined a qualitative research design, applied nature, with exploratory objectives and procedures guided by the participants' methods. The data were sourced from diaries deriving from the participant observation and semi-structured forms. We used descriptive and content analysis. Twenty-one teachers participated in this process. We created a planning team and included teachers from the PGCA to adapt the SCP and apply it. We structured the planning in three rounds with meetings in two cities with the aim of writing the PGCA Development and Consolidation Plan for 2015/2016, which included the definition of its Mission, Vision, Values and Swot Matrix, from the Area Document/Capes, the creation of 10 indicatives of strategic pre-projects to be managed by the teachers themselves. We send to the twenty-one teachers a semi-structured questionnaire for an evaluation aiming to obtain the feedback of the planning done. Twelve teachers answered it. We verified that the planning was positive because the participants recognized that it enabled to organize a process to gather them in order to articulate their projects and also dialogue, providing a shared understanding of the situation. Teachers also gave many suggestions for improvements in future planning processes by promoting the continuity of the PEC in PGCA, such as schedule adjustments, extended meetings for monitoring, greater focus on pedagogical processes, among others. From the implementation of the SCP in PGCA we created a methodological proposition for PPGs, considering the proper adaptation to each context. The results enabled seeing the SPC as a useful social technology that provides the PPGs to achieve, more fully, their potential, because through SPC it is possible to structure the basis for the dialogue program with its environment, producing actions of scientific and social impact, with relevance in its geographical area of influence and scientific area of expertise. Thus, it is possible to develop and consolidate the PPG optimizing its scientific and social contributions. Finally, we suggest further implementation of the SPC with longitudinal multicase research to enhance this planning model in the management of postgraduate programs in the Public University.

Keywords: Strategic Communicative Plane-action – (SPC). Postgraduate Programs. Universidade Federal de Rondônia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Municípios-polos que concentram docentes do PGCA e distância entre estes.....	18
Figura 2 – Etapas da PEC	29
Figura 3 – Etapas e subetapas da PEC.....	34
Figura 4 – Adaptação da PEC no PGCA.....	41
Figura 5 – Participação dos docentes nas etapas presenciais do planejamento.....	47
Figura 6 – Proposição metodológica para os programas de pós-graduação da Unir.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Taxonomia da ação de Habermas	27
Quadro 2 – Etapa 1: preparação para a PEC	29
Quadro 3 – Etapa 2: Histórico e Mandatos.....	30
Quadro 4 – Etapa 3: Análise de exigentes	30
Quadro 5 – Etapa 4: Missão, Visão e Valores	31
Quadro 6 – Etapa 5: Análise Ambiental	31
Quadro 7 – Etapa 6: Análise Organizacional	31
Quadro 8 – Etapa 7: Questões Estratégicas	32
Quadro 9 – Etapa 8: Estratégias e Plano de Ação	32
Quadro 10 – Etapa 9: Monitoramento, Controle e Gestão do Plano de Ação.....	32
Quadro 11 – Sugestões de técnicas de grupo e sua aplicação, conforme a etapa da PEC.....	35
Quadro 12 – Docentes credenciados constantes na APCN n. 8972/2012, por instituição – PGCA – 2012	55
Quadro 13 – Docentes pós-doutorandos credenciados, por área de atuação – PGCA – 2015 .	56
Quadro 14 – Matriz <i>Swot</i> do PGCA	61
Quadro 15 – Projeto “Formação”	62
Quadro 16 – Projeto “Redes”	62
Quadro 17 – Projeto “Estruturação”	63
Quadro 18 – Projeto “Nivelamento”	63
Quadro 19 – Projeto “Adequação do corpo docente”	63
Quadro 20 – Projeto “Interação docente-discente”	64
Quadro 21 – Projeto “Divulgação & <i>marketing</i> PGCA”	64
Quadro 22 – Projeto “Bolsas”	64
Quadro 23 – Projeto “Interlocução”	65
Quadro 24 – Projeto “Normas de bancas e orientações”	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação efetiva no processo planejativo, por categoria, vínculo empregatício, atividades presenciais, fornecimento de <i>feedback</i> e taxa de participação – PGCA – 2015/2016	48
Tabela 2 – Docentes credenciados, por categoria e lotação – PGCA – 2015.....	57
Tabela 3 – Docentes credenciados, por área do conhecimento – PGCA – 2015	57
Tabela 4 – Produção intelectual em livros e capítulos – PGCA – 2013-2014	58
Tabela 5 – Produção intelectual em periódicos científicos, por extrato – PGCA – 2013-2014	58
Tabela 6 – Produção intelectual técnica, por tipo – PGCA – 2013-2014.....	58
Tabela 7 – Produção intelectual em eventos, por autor – PGCA – 2013-2014.....	58
Tabela 8 – Projetos de pesquisa, extensão, inovação, outros – PGCA – 2013-2014	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Adapt.	Adaptado
AGPGCA	Assembleia Geral do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais
Andifes	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
APCN	Apresentação de Propostas de Cursos Novos
Art.	Artigo
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Ceua	Comitê de Ética no Uso de Animais
cf.	Conforme
Consea	Conselho Superior Acadêmico
Dr.	Doutor
Dr. ^a	Doutora
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Fapero	Fundação Rondônia de Amparo ao Desenvolvimento das Ações Científicas e Tecnológicas e à Pesquisa do Estado de Rondônia
GEC	Grupo Estratégico Comunicativo
n.	Número
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
Nucsa	Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas
p.	Página
PDC	Plano de Desenvolvimento e Consolidação
PEC	Planeação Estratégia e Comunicativa
Pesq.	Pesquisador
Pesq. ^a	Pesquisadora
PGCA	Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais
PNPD	Programa Nacional de Pós-Doutorado
Port.	Portaria
Pós-doc.	Pós-doutorando
PPG	Programa de pós-graduação
Prof.	Professor
Prof. ^a	Professora

Profiap	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
Propesq	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
<i>Swot</i>	Acrônimo de <i>strengths, weaknesses, opportunities e threats</i>
TAC	Teoria da Ação Comunicativa
Téc. Adm.	Técnico-Administrativo
TGN	Técnica de Grupo Nominal
Ufac	Universidade Federal do Acre
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
Ufpel	Universidade Federal de Pelotas
UFPR	Universidade Federal do Paraná
Unir	Universidade Federal de Rondônia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	21
2.1	O Planejamento Estratégico	21
2.1.1	<i>O Planejamento Estratégico em Organizações Universitárias</i>	<i>23</i>
2.1.2	<i>O Planejamento Estratégico em Programas de Pós-Graduação</i>	<i>25</i>
2.2	A Teoria da Ação Comunicativa e a Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa	26
2.2.1	<i>A Teoria da Ação Comunicativa (TAC) de Habermas.....</i>	<i>26</i>
2.2.2	<i>A Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) de Souto-Maior.....</i>	<i>28</i>
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	Métodos.....	37
3.2	O Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA) - Contexto ...	38
3.3	Adaptação da Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC)	39
3.3.1	<i>Preparação para a PEC.....</i>	<i>40</i>
3.3.2	<i>Aplicação da PEC.....</i>	<i>42</i>
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1	Participação dos Docentes no Processo Planejativo	47
4.2	Aplicação da Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC).....	50
4.3	Feedback do Processo Planejativo.....	66
4.4	Demais Aspectos da Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA).....	70
4.4.1	<i>Processo Planejativo e Transferência de Tecnologia.....</i>	<i>70</i>
4.4.2	<i>Equipe Planejadora</i>	<i>71</i>
4.4.3	<i>Estruturação das Atividades.....</i>	<i>72</i>
4.4.4	<i>O Papel do Coordenador do Programa de Pós-Graduação no Planejamento.....</i>	<i>72</i>
4.4.5	<i>Agir Comunicativo e Contexto Universitário</i>	<i>73</i>
4.4.6	<i>Um Modelo de Planejamento para o PGCA e o Hábito de Planejar.....</i>	<i>74</i>
5	PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA PARA OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
	REFERÊNCIAS.....	85

1 INTRODUÇÃO

Planejar é fundamental para a organização pautar seu desenvolvimento. Em programas de pós-graduação (PPGs) que têm a missão de formar pessoal qualificado para a produção acadêmica, o planejamento torna-se ainda mais necessário. E, devido às características do contexto universitário e particularidades dos PPGs, estes setores demandam um planejamento comunicativo.

PPGs se constituem de docentes dedicados ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação; pós-graduandos, em um processo de aprendizagem científica; pesquisadores e pós-doutorandos, associados à missão do programa; além de pessoal administrativo e vários *stakeholders*. De um lado a liberdade científica, de outro a exigência por formação e produção acadêmica e social de qualidade e impacto, demandas estas que requerem planejamento.

Neste sentido, liberdade científica e planejamento não se opõem, pelo contrário, se requerem “[...] para a produção autônoma de pesquisas de qualidade, impacto e responsabilidade social, especialmente no modelo vigente da pós-graduação brasileira.” (MARRARA, 2004, p. 80). Depreendemos, por conseguinte, a importância do planejamento como tecnologia que as organizações universitárias, especialmente os PPGs, podem lançar mão.

O planejamento estratégico, que surgiu e se desenvolveu a partir de Ansoff (1965), se diversificou e arraigou nas organizações para diferentes funções, sendo difícil definir sua real amplitude e abrangência. Trata-se de uma metodologia da administração que se popularizou e foi muito incentivada para tornar os processos organizacionais mais eficientes, efetivos e eficazes, visando otimizar a aplicação de recursos e esforços e prevê a construção de uma série de providências a serem tomadas pela organização (OLIVEIRA, 2007; RIGBY; BILODEAU, 2007; MINTIZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Apesar de ter sido proposto para uso de especialistas e em contato direto com a alta gerência, é possível que o planejamento estratégico seja também um instrumento comunicativo, ligando membros da organização e *stakeholders*. Em se tratando de contextos socioconstruídos, como as universidades, planejar de forma comunicativa é “[...] canalizar energias em ações convergentes.” (MAGALHÃES et al., 2015, p. 11)¹ e, em última análise, uma estratégia política para construção da organização da sociedade civil “[...] nunca uma simples técnica de planejamento.” (CAVALCANTE; FERRARO Jr., 2002, p. 188). Pois, são estruturadas as bases para gerar estratégias comunicativas que, por conseguinte, impactam social e cientificamente.

¹ Resposta que nos foi dada por um coordenador de um PPG da Unir ao ser questionado sobre as dificuldades e os desafios para realizar o planejamento em seu setor.

É fundamental planejar na academia, de forma que seja possível construir um caminho dialógico na qual a ciência paute questões que afligem a comunidade. A importância da academia como instituição angular para o desenvolvimento científico e social da sociedade é defendida por vários autores, que destacam o planejamento como meio que pode auxiliar estas organizações a dar cumprimento à sua missão (ARAÚJO, 1996; CHAIMOVICH, 2000; MARRARA, 2004; RIZZATTI; RIZZATTI Jr., 2005).

Parece haver uma dificuldade para se planejar na universidade, dada as características do planejamento estratégico tradicional diante do contexto destas instituições. Araújo (1996) ao analisar a questão concluiu que o planejamento, quando ocorre por uma racionalidade instrumental, não é adequado para instituições acadêmicas. Há ainda a dificuldade para legitimar a atividade de planejamento, pois, em instituições universitárias, o processo decisório é aberto, demandando que o planejamento seja socialmente construído – um compromisso negociado entre os pares.

Esse debate reverbera em Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) que discute a necessidade de o planejamento se orientar pela Racionalidade Comunicativa de Habermas. Justamente para ser possível unir as dádivas da estratégia a um processo que erigisse consensos, gerasse acordos, possibilitasse construir um projeto comum entre os vários atores internos e externos da organização. Habermas (2012) propõe a Teria da Ação Comunicativa (TAC) na qual a ação se realiza por um processo dialógico entre os participantes, que chegam a acordos por uma argumentação não impositiva ou manipuladora. Os sujeitos que se orientam pela Racionalidade Comunicativa não se guiam ao êxito individual como um fim em si mesmo, mas perseguem seus fins individuais de forma harmônica entre si. Deve haver um entendimento, motivado por razões, por meio de uma interação intersubjetiva entre sujeitos capazes de linguagem e de ação.

Para tanto, Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) estruturou a Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC). Trata-se de uma metodologia de planejamento que se desenvolve de forma comunicativa, mantendo-se estratégica. Assim, a estratégia – tão necessária às organizações – é otimizada com as possibilidades do processo comunicativo. Portanto mais coesa, especialmente para organizações de natureza pública na qual é fundamental que as ações sejam efetivas e sustentáveis. Souto-Maior (2012a, p. 63) trata a Racionalidade Comunicativa no planejamento como a “[...] solução para os principais desafios enfrentados na busca pela efetividade e sustentabilidade.”. Concordamos que a eficiência e a eficácia também são primordiais, mas o planejamento em instituições universitárias públicas precisa visar sobretudo à efetividade e à sustentabilidade para não correr o risco de ser obsoleto, ilegítimo ou pouco duradouro.

Eficiência se relaciona aos resultados alcançados a partir dos recursos ou esforços empregados, num cálculo de entradas e saídas em uma dada produção: quanto mais se faz com menos, mais eficiente. Já eficácia é a capacidade de gerar resultados, de a organização alcançar aquilo a que ela se propõe. Quanto maior a taxa de resultados alcançados a partir daquilo planejado, mais eficaz a organização é. E efetividade se relaciona à análise do impacto ou resultados da ação no seu meio, não sendo analisada a ação em si, mas o contexto onde ela ocorre (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 1986; ARRETCHE, 2001; BRASIL, 2009). Para as organizações públicas, eficiência é fundamental, por um princípio republicano, por probidade aos recursos públicos. Eficácia é também primordial, afinal de contas é a capacidade de a organização pública entregar aquilo para o qual ela foi estabelecida. Mas efetividade é o desafio maior. Para a organização pública, efetividade é, de fato, a capacidade de produzir impacto e mudança no meio social, atingindo plenamente sua missão institucional. Para alcançar efetividade não bastam planos sofisticados, com recursos adequados e bem alocados, pessoal competente e estratégias sagazes: é preciso fundamentalmente dialogar comunicativamente com o meio, identificando os *stakeholders* da organização e planejando com estes.

A sustentabilidade pode ser compreendida, neste contexto, na participação ativa de todos os atores do PPG, internos e externos, em sua construção e consolidação, possibilitando um desenvolvimento do programa de forma sustentada socialmente. Tal compreensão ampla de sustentabilidade orienta-se em Sachs (1995). O autor ampliou o conceito de desenvolvimento, não limitando-o apenas à sua dimensão econômica, mas hierarquizando-o, tendo “[...] o social no comando, o ecológico enquanto restrição assumida e o econômico recolocado em seu papel instrumental.” (SACHS, 1995, p. 44).

Portanto, é possível responder à dificuldade apontada por Araújo (1996) para o planejamento em universidades. A PEC seria a solução metodológica para possibilitar um planejamento comunicativo, produzindo não somente eficiência e eficácia, mas também efetividade e sustentabilidade, legitimando-se na academia, sendo capaz de se arraigar nessas instituições. Assim, uma metodologia de planejamento que dê à estratégia uma racionalidade comunicativa se torna coerente com um contexto socialmente construído, como é o caso das universidades, especialmente os PPGs, que possuem características ainda mais singulares.

No caso da Universidade Federal de Rondônia (Unir), seus PPGs têm conceitos estáveis junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), com médias 3,29 a 3,33 entre 2009 a 2013, mas o preocupante é permanecer neste patamar mesmo em se tratando de cursos antigos (UNIR, 2014). A dificuldade parecer ser o planejamento, que é pouco presente na gestão dos PPGs. Magalhães et al. (2015), a partir da análise das fichas da

Avaliação Trienal Capes de 2013 dos 11 PPGs da Unir avaliados, definiram o planejamento analisado como deficiente, preocupante e, até mesmo, como não havendo planejamento estruturado em alguns casos. As fichas da Capes criticavam a não existência de estratégias de desenvolvimento do curso ou, quando estas existiam, apontavam suas deficiências. A dificuldade colocada por alguns coordenadores destes programas avaliados pela Capes em 2013 é contar com uma metodologia que envolva os docentes para planejar (MAGALHÃES et al., 2015). Ocorre que construir estratégias em PPGs não é simples, não basta apenas ter um modelo de planejamento, pois não é qualquer metodologia que os atendem. Planejamentos em PPGs incluem, mas não se limitam, a: construir colaboração, ter os atores envolvidos direta e indiretamente participando das ações, produzir impacto científico e social nas produções, obter reconhecimento dos pares, oferecer formação de profissionais de excelência, continuamente consolidar e desenvolver o programa, entre outros.

Depreendemos, portanto, que ter um planejamento mais adequado parece ser o “gargalo” para o desenvolvimento e continuada consolidação dos PPGs da Unir. A PEC pode ser uma solução (MAGALHÃES et al., 2015). A PEC oferece um processo comunicativo de planejamento, adaptando-se ao PPG e envolvendo seus colaboradores e *stakeholders*, possibilitando construir ações mais efetivas e sustentáveis; favorecendo uma análise ampla do contexto de forma a conciliar visões numa compreensão compartilhada de situação e, naturalmente, de proposições consensuadas de solução; criando um elo entre o planejamento e a gestão, racionalizando a atuação no plano operacional, otimizando a capacidade de gestão do que se planejou.

No entanto, considerando as características dos PPGs na Unir, a PEC precisaria ser adaptada para atender a este contexto específico, o que nos remete a responder a seguinte questão: como a metodologia PEC pode ser adaptada de forma a atender as demandas de planejamento de um programa de pós-graduação da Unir e balizar um formato que atenda aos demais programas da universidade?

Desta forma, o objetivo consiste em aplicar a PEC em um PPG da Unir, propiciando um formato de planejamento para o programa *locus* da pesquisa e ainda, que possa ser utilizada por outros programas da instituição, tendo em vista a possibilidade de generalização argumentativa, naturalística ou qualitativa (GODOY, 2005; ALVES-MAZZOTTI, 2006; GÜNTHER, 2006). Alguns passos foram seguidos para a concretização deste objetivo:

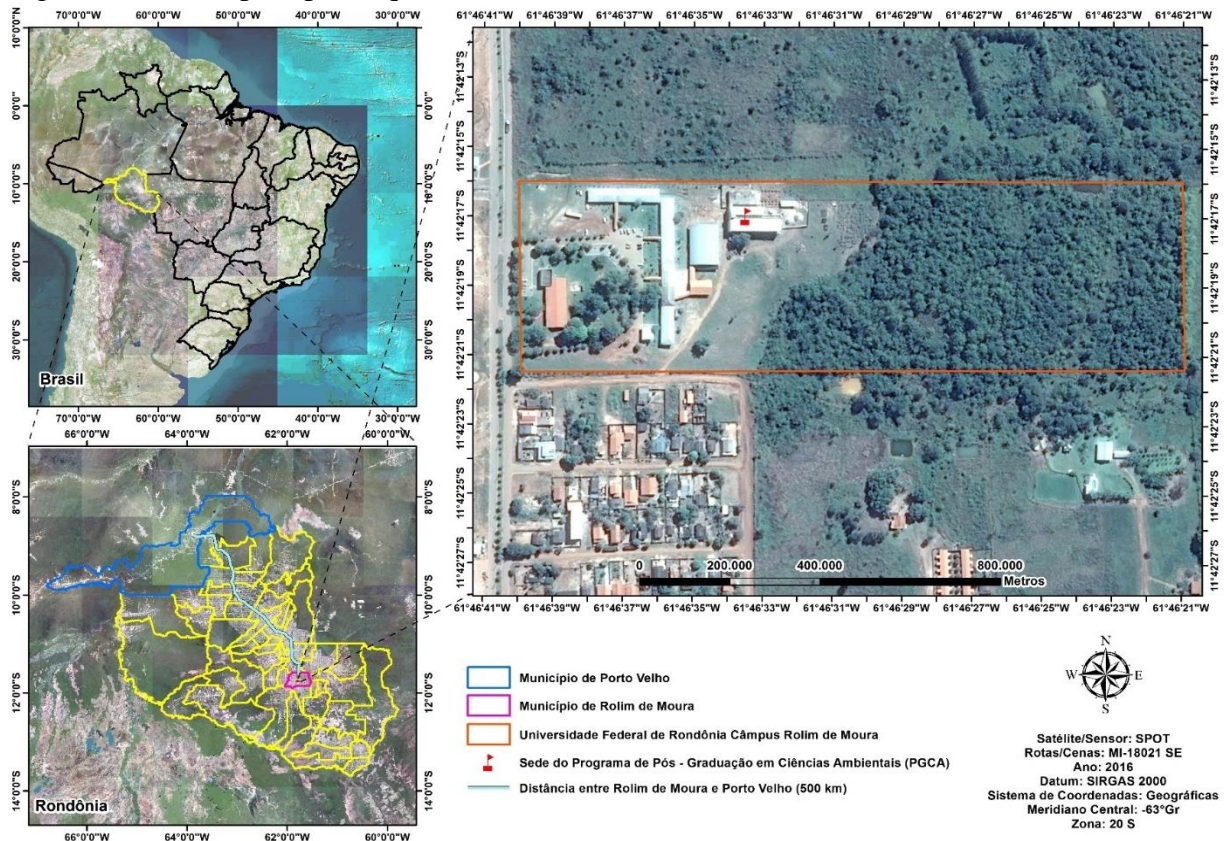
- a) apresentar a PEC à coordenação do PPG e verificar a possibilidade de realizar as atividades de aplicação da metodologia;
- b) definir a equipe planejativa contando com membros do PPG;

- c) preparar junto à equipe planejativa a proposta prévia de adaptação da PEC;
- d) apresentar a proposta prévia aos demais membros do PPG visando finalizar e validar a metodologia PEC adaptada;
- e) aplicar a metodologia PEC adaptada;
- f) elaborar o Plano de Desenvolvimento e Consolidação (PDC) do PPG;
- g) avaliar junto aos membros do PPG o planejamento desenvolvido;
- h) elaborar proposta de adaptação da PEC para os demais PPGs da Unir.

A oportunidade para concretizar este estudo se deu por demanda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA) que prescindia ter seu planejamento e já discutia a questão desde sua primeira reunião de Colegiado de Curso, em 2013, porém com este trabalho isto foi possibilitado. O PGCA foi, portanto, o PPG na qual realizamos este estudo.

O PGCA iniciou suas atividades em 2013, é vinculado à Unir e atua em todo o Estado de Rondônia, tendo seus atuais 21 docentes e 35 discentes concentrados especialmente nos campi de Rolim de Moura (sede), Presidente Médici e Porto Velho. O programa conta ainda com pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) de Porto Velho. A figura 1 fornece uma perspectiva dessa geografia desafiadora.

Figura 1 – Municípios-polos que concentram docentes do PGCA e distância entre estes



Fonte: Elaboração dos autores.

A participação de uma empresa de pesquisa, um corpo docente numeroso, distâncias amazônicas entre estes docentes, o fato de ser um programa recém-criado, entre outros aspectos, fez do PGCA um *locus* apropriado para esta pesquisa. Tais características deste PPG forneceram um contexto ainda mais complexo para adaptar a metodologia PEC, possibilitando verificar seus limites e potencialidades.

Este trabalho foi idealizado e inicialmente pensado em um PPG, na qual atuam os pesquisadores deste, e desenvolveu-se em outro PPG – o PGCA, sendo uma feliz contribuição entre dois programas da universidade. O presente estudo é um trabalho de conclusão de curso de mestrado, o programa profissional “Administração Pública em Rede Nacional” (Profiap), coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) em associação com várias universidades federais em rede. A Universidade Federal de Rondônia participa da rede, com o Profiap vinculado ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (Nucsa). O Profiap possui a Administração Pública como área de concentração e linha de pesquisa, sendo avaliado pela Capes em Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Com esta produção procuramos atender a um parâmetro curricular de formação profissional e contribuir com a produtividade e efetividade da organização pública atendida, disponibilizando uma metodologia que possa ser referência para melhoria de sua gestão (ANDIFES, 2016).

Iniciamos o processo planejativo desenvolvido no *locus* de estudo em meados de agosto de 2015 e encerramos em abril de 2016. Neste trabalho descrevemos este íterim, desde o primeiro contato com o coordenador do PGCA, fazendo a proposta, até a avaliação do planejamento realizado juntamente com os seus docentes.

Organizamos este trabalho em seis seções, incluindo esta. Na seção introdutória apresentamos aspectos do tema, delimitando-o de forma a chegar ao nosso problema de pesquisa. Apresentamos os objetivos, geral e específicos, e justificativas deste estudo. Ao longo desta primeira seção estão também algumas definições breves de conceitos e do *locus* de estudo. Finalizamos a seção apresentando a vinculação desta produção com o curso e este detalhamento da estruturação do trabalho. Na seção seguinte, de referencial teórico-empírico, tratamos de forma sucinta a literatura que versa sobre planejamento estratégico, particularmente em organizações universitárias, aspectos da TAC e da Metodologia PEC. Na terceira seção definimos a metodologia deste estudo. Tratamos aspectos epistemológicos, apresentamos o PPG *locus* do estudo com seus respectivos participantes e detalhamos a adaptação da PEC e sua aplicação. A quarta seção traz os resultados alcançados, com dados do planejamento realizado e a entrevista (*feedback*) aplicada aos participantes. Ao apresentarmos os dados já os discutimos. Ao final da quarta seção ainda fazemos outras discussões a fim de tratar vários

aspectos transversais do estudo. Na quinta seção fazemos uma proposição metodológica para os PPGs da Unir, balizada pela adaptação e aplicação da PEC no PGCA. Na sexta e última seção fazemos algumas considerações, apresentando conclusões do estudo, a relevância dos resultados e impactos alcançados e propostas de continuidade de pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Nesta seção apresentamos as abordagens teóricas que fundamentam as discussões inerentes ao planejamento estratégico e à metodologia Planejamento Estratégico e Comunicativa (PEC). Iniciamos com preceitos de planejamento estratégico, privilegiando as instituições de ensino superior e, particularmente a pós-graduação. Na sequência enfocamos a metodologia PEC ressaltando a Teoria da Ação Comunicativa (TAC) na qual a mesma se orienta.

2.1 O Planejamento Estratégico

Há diversas escolas de formulação de estratégias. Entre elas, a de Planejamento, que tem em Ansoff (1965) o seu expoente seminal, que trata a construção de estratégias como um processo formal, coroando todo um novo paradigma, o da administração estratégica (MINTIZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O conceito de planejamento é amplo, mas Oliveira (2007) oferece uma definição básica. Para o autor, trata-se de um processo na qual vislumbra-se uma situação futura desejável. Para tanto, é preciso tomar uma série de providências visando este ideal de desenvolvimento da organização. Outros autores concordam que se trata de uma formulação sistemática de estratégias, num processo que envolve a sua concepção, acompanhamento e avaliação, visando a melhor solução para a organização em dado momento (MISOCZKY; GUEDES, 2012; PEREIRA, 2012).

A partir da proposição inicial de planejamento estratégico formulada por Ansoff (1965), surgem várias metodologias. No entanto, a despeito das muitas variações, elas mantêm certo padrão que se adaptam ao contexto, mas não se diferenciam totalmente. Estas variações já são reflexo da popularização do planejamento estratégico como técnica muito difundida. Trata-se da técnica de administração mais utilizada no mundo, tendo 88% de utilização entre as organizações pesquisadas em um estudo de Rigby e Bilodeau (2007).

Um aspecto do planejamento estratégico tratado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) consiste nas definições de que há dois tipos de planejadores: “canhotos” e “destros”. Estes termos constam na tradução da obra para a língua portuguesa, mas consideramos mais adequadas as denominações “formais” e “informais”. Assim sendo, os planejadores “formais” são deterministas, instrumentais. Os planejadores “informais” “[...] encorajam o pensamento estratégico criativo, levantam todos os tipos de perguntas difíceis e buscam estratégias emergentes em correntes de ações das suas organizações.” (MINTIZBERG; AHLSTRAND;

LAMPEL, 2010, p. 87). Metodologias como a PEC, que trataremos em maiores detalhes a seguir, promovem esse planejamento “informal”. O que pode ser mais adequado para contextos complexos, multifacetados e socialmente construídos, como é característico de muitas organizações de natureza pública e, especialmente, das universidades.

Alguns aspectos estruturais do planejamento estratégico são: Plano de Ação, Projetos Estratégicos, Metas, Matriz *Swot* e as declarações de Missão, Visão e Valores. Estes, quase sempre acompanham um planejamento, variando conforme a metodologia específica.

Plano de Ação ou Plano Estratégico é o documento resultante do processo de planejamento desenvolvido. Trata-se de um documento formal que expressa um processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2007; MISOCZKY; GUEDES, 2012). E embora este seja o documento que traduz o planejamento desenvolvido, como bem lembra Oliveira (2007), muito mais importante que o Plano em si é o processo de planejamento que está por traz dele. Isto é especialmente válido em se tratando de um processo de planejamento participativo, no qual a legitimidade do Plano – enquanto documento formal – está diretamente relacionada à qualidade da participação dos atores envolvidos no bojo do processo.

Projetos Estratégicos envolvem ações a serem desenvolvidas, com definição de responsáveis, resultados a alcançar, definição de prazos e recursos, entre outros aspectos (OLIVEIRA, 2007). Pode-se dizer que são delimitações do Plano e o tornam exequível ao dividi-lo em partes e delegar responsabilidades. Em um processo de planejamento participativo, as definições de projetos e sua delegação a responsáveis possibilitam uma gestão participativa do Plano. Intimamente ligadas aos Projetos estão as Metas que são quantificações de tempo para se alcançar determinado objetivo (OLIVEIRA, 2007). Fundamentais, pois delimitam um tempo para alcançar certo objetivo, facilitando o monitoramento da execução do Projeto.

A Matriz *Swot* – acrônimo em língua inglesa de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, também conhecida como Matriz Fofa – acrônimo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, consiste em uma forma de cruzamento de informações do ambiente que possibilitam as análises interna e externa da organização. Forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos ou organizacionais, próprios da organização; oportunidades e ameaças referem-se aos aspectos externos ou ambientais (PEREIRA, 2012). Geralmente é apresentada em forma de matriz, facilitando que os participantes tenham, de pronto, os quatro elementos para análise da organização.

As declarações de Missão, Visão e Valores envolvem aspectos definidores da essência, atuação e relação da organização no seu meio. A Missão deve traduzir a razão de existência da organização, contendo seu propósito essencial e contemplando o contexto amplo na qual a

organização se encontra (PORTO, 1997). A Visão determina o que a organização quer vir a ser, como uma bússola que aponta o caminho para onde caminhar. Apesar de não haver uma fórmula ideal, a visão pode retratar um estado futuro desejado, de longo prazo, de forma clara e alinhada aos valores e missão da organização, impulsionando para um ideal de realização (PEREIRA, 2012; PORTO, 1997). Os Valores definem altos princípios e questões éticas fundamentais da organização e das quais esta, em nenhum momento, mesmo de crise, abrirá mão (OLIVEIRA, 2007). Os Valores favorecem até mesmo comportamentos de colaboradores, como o comprometimento afetivo ou o civismo (TAMAYO, 2005; PORTO; TAMAYO, 2005).

As definições da Missão organizacional, da Visão e dos Valores são importantes para orientar o planejamento, fazendo-o congruente com os propósitos assumidos pela organização, seus ideais e orientação ética. Por conta disso o processo de planejamento abarca a definição da Missão, Visão e Valores. É fundamental também que estas definições sejam atualizadas periodicamente à medida que uma nova análise dos contextos interno e externo da organização é realizada e, por conseguinte, atualizam-se as estratégias organizacionais, favorecendo a coesão do planejamento com a dinâmica do ambiente.

Dados estes aspectos, seguimos com o planejamento estratégico em universidades.

2.1.1 O Planejamento Estratégico em Organizações Universitárias

O contexto de organizações universitárias traz uma complexidade própria que precisa ser considerada pela metodologia planejativa a ser aplicada. Nestas, o processo decisório é aberto, seus profissionais são capacitados e contam com um horizonte de liberdade em suas atuações e a pedra angular enquanto missão envolve ensino, pesquisa e extensão. Há, portanto, uma demanda científica e social sob sua responsabilidade e uma necessidade de articular seus atores para atendê-la. Alguns autores argumentam que o planejamento é fundamental às universidades (ARAÚJO, 1996; CHAIMOVICH, 2000; RIZZATTI; RIZZATTI Jr., 2005).

Tendo em vista que universidades são organizações basilares para o desenvolvimento científico e social da sociedade é preciso ter “[...] a academia como setor privilegiado nas decisões sobre planejamento.” como argumenta Chaimovich (2000, p. 142). De fato, especialmente as universidades públicas, que são subsidiadas por recursos governamentais, têm sob sua responsabilidade o desenvolvimento científico e, por conseguinte, social de sua região. Planejar na academia deve ser pauta de agenda permanente, de forma que seja possível construir um caminho dialógico onde a ciência conduza questões que afligem a comunidade (CHAIMOVICH, 2000). Essa importância da academia como instituição fundamental para o

desenvolvimento científico e social da sociedade também é discutida por Rizzatti e Rizzatti Jr. (2005) e estes autores destacam o planejamento como sendo o meio que pode auxiliar estas organizações a dar cumprimento à sua missão. Entretanto, o planejamento precisa ser coeso com as características bastante próprias da universidade.

Araújo (1996), ao analisar a viabilização do planejamento estratégico para organizações universitárias, considera que as decisões devem ser compromissos negociados. Especialmente por conta do caráter aberto do processo decisório dessas organizações. Para a autora “essa compreensão é muito importante para a atividade de planejamento, pois é balizadora dos passos necessários à implantação de um processo sistemático e duradouro.” (ARAÚJO, 1996, p. 82). Segundo esta concepção, o processo de planejamento em uma instituição universitária precisa ser comunicativo para ser efetivo e sustentável.

Efetividade é a relação do impacto ou do resultado da ação no contexto, não sendo analisada a ação em si, mas a alteração do cenário. (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 1986; ARRETCHE, 2001; BRASIL, 2009). Para a organização pública, efetividade é a capacidade de produzir impacto e mudança no meio social, atingindo plenamente sua missão institucional. Para alcançar efetividade não bastam planos sofisticados, com recursos adequados e bem alocados, pessoal competente e estratégias sagazes. É preciso fundamentalmente dialogar de forma comunicativa com o meio, identificando *stakeholders* e planejando com estes. Já sustentabilidade pode ser compreendida neste contexto na participação ativa de todos os atores do PPG, internos e externos, em sua construção e consolidação, possibilitando assim um desenvolvimento do programa de forma sustentada socialmente. Tal compreensão ampla de sustentabilidade, orienta-se em Sachs (1995). O autor ampliou o conceito de desenvolvimento, não o limitando apenas à sua dimensão econômica, mas hierarquizando-o, tendo “[...] o social no comando, o ecológico enquanto restrição assumida e o econômico recolocado em seu papel instrumental.” (SACHS, 1995, p. 44).

Portanto, é preciso planejar na academia, mas é necessário que o planejamento seja comunicativo. No setor público brasileiro foram os Planos Setorial de Educação que começaram a introduzir a proposta de planejamento participativo desde o início da abertura democrática, no início dos anos 1980. E este tipo de proposta surge justamente para superar o modelo tecnocrático que imperava até então (ZAINKO, 2000). Desde então, fervilham diversos modelos participativos de gestão de políticas públicas que não cabem neste trabalho aprofundar. No tocante à universidade importa considerar que um planejamento comunicativo é imperioso. Não somente como forma de estruturar a tomada de decisão ou otimizar a gestão, mas também para organizar a participação dos atores que compõe a instituição. Um exemplo de experiência

comunicativa promissora foi a desenvolvida na West Virginia University ao convidar a comunidade universitária para participar de reuniões abertas na qual eram discutidas proposta de ações visando enfrentar problemas no câmpus. Foi possível não só romper barreiras institucionais visando a efetiva participação na gestão, como também mobilizar recursos da comunidade (REGER et. al., 2002). Esse olhar em direção aos integrantes da comunidade acadêmica é o grande potencial de um processo comunicativo de planejamento na universidade. De fato, há um grande potencial humano a ser considerado pela academia, pois ela é feita essencialmente de pessoas. Potencial particularmente presente em PPGs, como tratamos a seguir.

2.1.2 O Planejamento Estratégico em Programas de Pós-Graduação

Em programas de pós-graduação (PPGs), diretrizes como a missão da universidade, tratadas no item anterior, tem relevância e profundidade diferenciada em relação a outros setores da instituição, pois formar pessoas, capacitando-as para a produção acadêmica representa a essência do alcance das premissas de aprendizagem e desenvolvimento da sociedade. Nesse sentido, conceber um novo curso que reúna as condições suficientes para ser “recomendado” pela Capes não é o único desafio. Há o desafio constante de consolidar o PPG, quadrienalmente avaliado por esta entidade governamental e atingir seu reconhecimento entre os pares da comunidade científica, demandando, portanto, constantes e relevantes contribuições acadêmicas e sociais.

Por conta disso, liberdade científica e planejamento não se opõem, pelo contrário, se requerem “[...] para a produção autônoma de pesquisas de qualidade, impacto e responsabilidade social, especialmente no modelo vigente da pós-graduação brasileira.” (MARRARA, 2004, p. 80). Não sem motivo, o país dispõe de um sistema nacional de avaliação que determina um padrão de excelência de políticas de pós-graduação (CAPES, 2016).

Para tanto, o planejamento do PPG pode viabilizar o alcance dos critérios de qualidade dos cursos, conforme definidos pelo Documento de Área de cada curso (CAPES, [2013b]). A Capes incentiva isso a tal ponto que possuir um planejamento estratégico, por si só, soma na avaliação. Mas, para além de apresentar um documento à Capes, importa realmente ter um processo efetivo e sustentável de consolidação e desenvolvimento do PPG.

Dessa forma, poder contar com uma metodologia de planejamento que seja adequada aos PPGs parece ser necessário para atender tais requisitos. Ter um planejamento que não só propicie estratégias para tal empreendimento acadêmico, mas que fundamentalmente seja

comunicativo a fim de “[...] canalizar energias em ações convergentes” (MAGALHÃES et al., 2015, p. 11). Afinal, um PPG une docentes, que se dedicam ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação; pós-graduandos, em um processo de aprendizagem científica; pesquisadores e pós-doutorandos, associados à missão do programa; pessoal administrativo e vários *stakeholders*. De um lado devemos considerar a liberdade científica, de outro, a demanda por formação e produção acadêmica e responsabilidade social de qualidade que impacte a comunidade. Assim sendo, o planejamento precisa ser socialmente construído, em função de lidar com questões complexas e múltiplos atores.

A partir destas considerações, depreendemos que o planejamento consiste em uma tecnologia social que reúne estratégia, organização, processos e instrumentos que as organizações universitárias podem lançar mão para desenvolver e fortalecer seus PPGs. No entanto, torna-se necessário considerar a importância de adequar a metodologia às especificidades regionais e institucionais. Assim, recorremos a Souto-Maior (2012a, p. 63), que propõe aliar a estratégia aos aspectos da Racionalidade Comunicativa para ter uma “[...] solução para os principais desafios enfrentados na busca pela efetividade e sustentabilidade.”. Neste sentido, discorreremos sobre sua proposta da PEC no tópico seguinte uma vez que este trabalho se fundamenta nesta metodologia para realizar o planejamento no Programa de Pós-Graduação de Ciências Ambientais da Unir.

2.2 A Teoria da Ação Comunicativa e a Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa

A Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) é uma metodologia de planejamento estratégico desenvolvida por Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) visando favorecer a efetividade e sustentabilidade nas organizações. Especialmente adequada, portanto, para organizações públicas, particularmente as universidades. A PEC tem como orientação a Teoria da Ação Comunicativa (TAC) de Habermas (2012). Seu diferencial está em proporcionar um planejativo estratégico socialmente construído, comunicativo, incluindo os diversos participantes da organização, dando importância especial aos seus *stakeholders*.

2.2.1 A Teoria da Ação Comunicativa (TAC) de Habermas

Habermas (2012), em sua Teoria da Ação Comunicativa (TAC), critica a racionalidade instrumental e propõe uma nova teoria da ação. Em síntese, Habermas propõe uma atuação na

qual os atores, num processo dialógico, cheguem a acordos por uma argumentação não impositiva, nem manipuladora. Os sujeitos que se orientam pela racionalidade comunicativa não se guiam ao êxito individual como um fim em si mesmo, mas perseguem seus fins individuais de forma harmônica entre si. Na interpretação de Uribe Riviera (1995, p. 22) “a palavra chave do novo paradigma é o entendimento, significando, preliminarmente, aquele processo de convicção intersubjetiva que coordena as ações dos participantes de uma interação sobre a base de uma motivação por razões.”. Deve haver um entendimento, motivado por razões, por meio de uma interação intersubjetiva entre sujeitos igualmente capazes de linguagem e de ação.

Na taxonomia de Habermas há três tipos de ação, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Taxonomia da ação de Habermas

Situação da ação \ Orientação da ação	orientação ao êxito	orientação pelo entendimento
não social	agir instrumental	—
social	agir estratégico	agir comunicativo

Fonte: Habermas (2012, v. 1, p. 495).

Nesta classificação da ação proposta pelo autor fica explícito que a ação instrumental e a ação comunicativa são contrárias. Enquanto a primeira persegue fins utilitários num âmbito individual; a segunda visa fins não utilitários e num âmbito social, importando-se em construir consensos. Esta nova ética da ação é especialmente adequada para contextos socialmente construídos, na qual o entendimento tem fundamental importância para, por exemplo, planejar.

Já as ações, estratégica e instrumental, têm, ambas, orientações para o êxito, porém “ações instrumentais podem ser associadas a interações sociais, e ações estratégicas representam, elas mesmas, ações sociais.” (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 496). Portanto, o que diferencia as duas ações é como se dá este aspecto social em cada caso, porém ambas mantêm o caráter utilitário da finalidade. Assim o agir estratégico, mesmo tendo caráter social, orienta-se também ao êxito econômico. Este aspecto do agir estratégico é, justamente, o que compromete sua aplicação em contextos socioconstruídos e cooperativos, sendo talvez mais indicado para contextos militares ou competitivos empresariais.

Já o agir comunicativo possui caráter social e orienta-se ao entendimento, não ao êxito.

De outra parte, falo ainda de ações comunicativas quando os planos de ação dos atores envolvidos são coordenados não por meio de cálculos egocêntricos do êxito que se pode obter, mas por meio de atos de entendimento. No agir comunicativo os participantes não se orientam em primeira linha pelo êxito de si mesmos; perseguem seus fins individuais sob a condição de que sejam capazes de conciliar seus diversos planos de ação com base em definições comuns sobre a situação vivida. De tal forma, a negociação sobre as definições acerca da situação vivida faz-se um componente essencial das exigências interpretativas necessárias ao agir comunicativo. (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 496).

Portanto, para haver ação comunicativa é preciso uma postura de entendimento dos planos individuais de ação, de forma que estes harmonizem-se. Por isso mesmo um aspecto essencial do agir comunicativo é a negociação entre os atores e, para isso, todos precisam ser plenamente capazes de se expressar e de agir. Em organizações, essa harmonização ocorre “[...] por ações de pessoas que transmitem significados umas às outras e que, em conjunto, estabelecem e reveem suas finalidades.” (URIBE RIVIERA, 1995, p. 100).

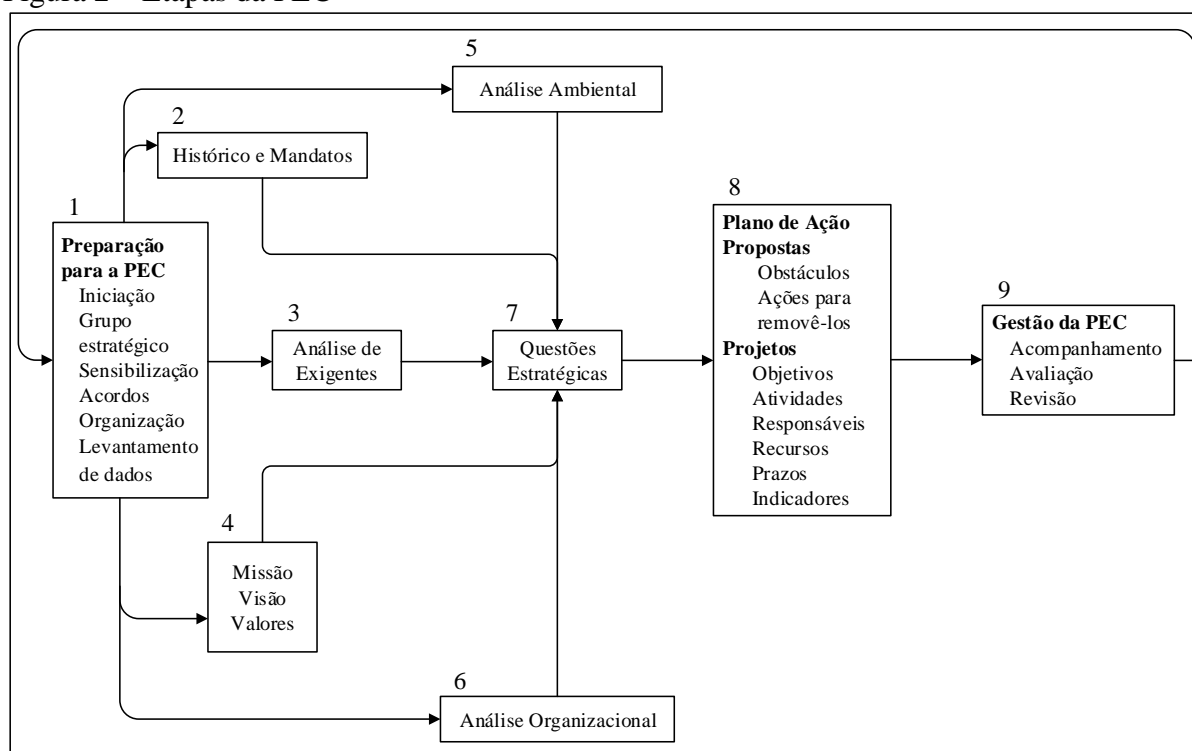
Por isso mesmo, na TAC, a razão e a verdade não estão postos *a priori*, mas são construídas pelos atores que interagem entre si em situação dialética. Desta forma é possível utilizar-se de estratégias sem se guiar de forma utilitária por elas, pois “[...] o agir comunicativo do estrategista envolve processos interacionais em que todos os participantes da estratégia harmonizam entre si seus planos individuais de ação para um plano coletivo.” (ZWICK; SILVA; BRITO, 2014, p. 396). Tais elementos se tornam aplicados na PEC, como tratamos no tópico seguinte.

2.2.2 A Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) de Souto-Maior

Habermas não projetou a TAC especialmente para as organizações, mas sua teoria abre novos horizontes para os atores organizacionais, notadamente de organizações públicas, na qual a TAC parece balizar uma ética mais coesa com a missão destas. A teoria pode até mesmo significar “[...] agir em prol da emancipação do homem no espaço social do trabalho [...]” (SERVA, 1997, p. 133). Tais possibilidades que a TAC poderia proporcionar às organizações sugerem mais pesquisas visando justamente aplicá-la. A proposição da PEC por Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) é um passo nesse sentido, a fim de propiciar uma metodologia comunicativa que também incluía as vantagens da estratégia.

Na figura 2, a seguir, estão dispostas as etapas da PEC, representando a metodologia de planejamento de forma esquematizada. A PEC foi sintetizada em nove etapas por Souto-Maior (2012a), as quais foram utilizadas nesta pesquisa, porém, para sua aplicação houve necessidades de adaptações.

Figura 2 – Etapas da PEC



Fonte: Adaptado de Souto-Maior (2012a, p.190; 2012b, p. 124).

A seguir tratamos cada etapa da PEC detalhando o passo a passo do processo planejamento na proposta do autor (SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b, 2013).

No quadro 2 o autor destaca a etapa 1, que é preparatória e fase decisiva para o processo. A PEC somente pode iniciar após um período de preparação e sensibilização dos participantes, definindo balizas para o processo, erigindo acordos e consensos, construindo colaboração e tudo quando for necessário para permitir que a metodologia seja bem-sucedida.

Quadro 2 – Etapa 1: preparação para a PEC

Etapa	Dimensão	Descrição
1	Preparação para a PEC	Sensibilizar e construir comprometimento dos dirigentes, estruturar o processo a ser desenvolvido, capacitar participantes, fazer acordos sobre a abrangência e horizontes do plano, definir apoio financeiro e logístico, definir a coleta de dados e demais informações para alimentar o processo.

Fonte: Elaborado a partir de Souto-Maior (2012a).

Num primeiro momento é importante definir quem deverá participar. Também o grupo que coordenará os trabalhos deve ser estruturado, o qual Souto-Maior denomina de Grupo

Estratégico Comunicativo (GEC). Este deve conter de cinco a nove membros e envolver, além de gestores e lideranças da organização, também membros de exigentes externos².

Para a próxima fase, conforme quadro 3 iniciam-se os trabalhos próprios do planejamento, com a definição do Histórico e Mandatos da organização.

Quadro 3 – Etapa 2: Histórico e Mandatos

Etapa	Dimensão	Descrição
2	Histórico e Mandatos	Estudar a história da organização, o <i>corpus</i> jurídico e as obrigações que traduzem seus mandatos.

Fonte: Elaborado a partir de Souto-Maior (2012a).

O autor reforça esta etapa, especialmente em se tratando de organizações públicas. Diferentemente de organizações privadas, onde não se demanda tanto rever o passado, nas organizações públicas é fundamental uma compreensão histórico-crítica de sua atuação, de forma a esclarecer tendências e estudar se é o caso de manter continuidade ou reestruturar-se.

A etapa seguinte é realizada a análise de exigentes, conforme o quadro 4.

Quadro 4 – Etapa 3: Análise de exigentes

Etapa	Dimensão	Descrição
3	Análise de exigentes	Identificar os principais exigentes da organização, suas expectativas e reivindicações, visando respondê-los com as ações a serem criadas no planejamento, promovendo efetividade.

Fonte: Elaborado a partir de Souto-Maior (2012a).

Na PEC, trabalhar com os *stakeholders* da organização é fundamental. É isso que promoverá a efetividade buscada. Deve ser realizada a identificação destes, procurando verificar suas expectativas, reivindicações, influências, possibilidades de ajudar a organização. A partir disso, as estratégias a serem construídas poderão contemplá-los. Uma vez que a organização possa satisfazer seus *stakeholders*, ela estará promovendo sua efetividade, pois está-se alcançando resultados no meio social de sua atuação. Naturalmente, é complexo trabalhar com *stakeholders*, mesmo porque podem ser vários e com variadas expectativas. Em todo caso, é um processo que precisa ser iniciado numa primeira vez que a organização planejar

² “Exigentes externos” também pode ser compreendido como “*stakeholders*” ou ainda como “partes interessadas”. Souto-Maior (2012a) usa também o termo “exigentes internos” para designar partes interessadas da própria instituição como seus altos dirigentes, servidores, seguimentos de carreiras, etc. Optamos neste trabalho pelo uso do termo *stakeholders* que é mais usual na literatura. Já o termo “exigentes internos” optamos por não utilizar, de forma que estes também se incluam em *stakeholders*.

com a PEC e pouco a pouco será possível incorporar mais e mais *stakeholders*, ampliando igualmente a efetividade organizacional.

Conforme quadro 5, para a formulação da Missão organizacional, Visão e Valores, Souto-Maior (2012a) destaca que não deve ser apenas a declaração destas por parte de seus dirigentes, mas um processo argumentativo-comunicativo que as valide e legitime. Isto é fundamental para construir sentido de pertença de todos os envolvidos.

Quadro 5 – Etapa 4: Missão, Visão e Valores

Etapa	Dimensão	Descrição
4	Missão, Visão e Valores	Formular as redações das declarações da Missão, Visão e Valores da organização.

Fonte: Elaborado a partir de Souto-Maior (2012a).

Na próxima etapa, realiza-se a análise do ambiente externo, conforme quadro 6.

Quadro 6 – Etapa 5: Análise Ambiental

Etapa	Dimensão	Descrição
5	Análise Ambiental	Realizar a análise do ambiente externo, estudando oportunidades e ameaças à organização.

Fonte: Elaborado a partir de Souto-Maior (2012a).

Nesta etapa é preciso identificar todo universo de oportunidades e ameaças que circundam a organização e são provenientes de seu ambiente externo.

Na etapa 6, conforme o quadro 7, é realizada a análise interna da organização, verificando a gestão de seus recursos, estratégias atuais e desempenho. Analisando ainda, a eficácia da organização, sua efetividade no cenário onde atua e a eficiência na aplicação de recursos.

Quadro 7 – Etapa 6: Análise Organizacional

Etapa	Dimensão	Descrição
6	Análise Organizacional	Realizar análise interna da organização, estudando recursos, estratégias atuais e desempenho da organização.

Fonte: Elaborado a partir de Souto-Maior (2012a).

Na etapa seguinte são elaboradas as Questões Estratégicas da organização, conforme o quadro 8, a seguir.

Quadro 8 – Etapa 7: Questões Estratégicas

Etapa	Dimensão	Descrição
7	Questões Estratégicas	A partir da Matriz <i>Swot</i> , formular e priorizar um número adequado de questões estratégicas.

Fonte: Elaborado a partir de Souto-Maior (2012a).

As Questões Estratégicas são questionamentos fundamentais que o planejamento precisa responder por meio de estratégias. Trata-se de um desafio que a organização enfrentará para exercer seu mandato e obter sucesso em sua missão. Em sua formulação os elementos construídos nas duas etapas anteriores serão especialmente necessários. Será feito um quadro resumo para formar a Matriz *Swot*, possibilitando listar as variáveis mais importantes visando à efetividade organizacional. E, considerando a capacidade limitada de a organização agir sobre a realidade, as Questões Estratégicas são priorizadas em quantidade adequada, conforme possibilidades de execução das soluções propostas. Em todo caso, o autor sugere que, para pequenas organizações, pode ser viável pular a formulação das Questões Estratégicas e usar a Matriz *Swot* para construir, diretamente, as estratégias. Assim, estas visariam responder diretamente às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização.

Na etapa 8 são construídos as Estratégias e o Plano de Ação, conforme resumo o quadro 9.

Quadro 9 – Etapa 8: Estratégias e Plano de Ação

Etapa	Dimensão	Descrição
8	Estratégias e Plano de Ação	Definir as Estratégias organizacionais e formular a redação do Plano de Ação.

Fonte: Elaborado a partir de Souto-Maior (2012a).

O termo “Plano de Ação” é adotado para se referir ao documento produzido ao final do processo e que deve conter necessariamente o conjunto das Estratégias, Ações e Projetos formulados, com redação pertinente ao que foi construído no planejamento.

Na etapa 9 é tratada a gestão e coordenação do Plano, conforme o quadro 10 ilustra.

Quadro 10 – Etapa 9: Monitoramento, Controle e Gestão do Plano de Ação

Etapa	Dimensão	Descrição
9	Monitoramento, Controle e Gestão do Plano de Ação	Monitorar a execução das ações planejadas, controlar e corrigir atrasos e adiantamentos na execução, verificar e dar solução às dificuldades na realização de tarefas, dificuldades com recursos, com pessoal e questões referentes ao contexto.

Fonte: Elaborado a partir de Souto-Maior (2012a).

Depois de redigido o Plano, os esforços se direcionam para a sua gestão. Tão importante quanto construir um Plano é gerir sua execução. Isto não se constitui num momento do planejamento propriamente dito, no entanto, o autor considera necessário para sua consecução. Questões como atrasos e adiantamentos na realização das ações, dificuldades das equipes, problemas com recursos, com pessoal e até mudanças no cenário precisam ser acompanhadas.

Para tanto, o monitoramento do Plano poderá ser realizado por meio da hierarquia ou por intermédio de um grupo gestor especialmente designado, o GEC – criado na etapa 1, que deixaria de ser o grupo planejador para assumir essa função. Assim, a função da coordenação ou do GEC é de monitorar sistematicamente a concretização dos projetos estratégicos criados, assessorando no que for necessário, corrigindo desvios de finalidade, atrasos nas entregas das atividades ou resultados.

O autor ressalta que a organização precisará decidir qual a forma mais adequada de acompanhar a concretização de seu Plano. Em todo caso, sendo um processo comunicativo, o ideal é a gestão ser descentralizada. Souto-Maior (2012a) destaca que para gerir cada projeto estratégico é mais adequado designar um coordenador e uma equipe específica.

Antes de implementar a PEC é importante, portanto, planejá-la e articulá-la para haver coesão e não uma soma de ações desarticuladas. Assim, será possível uma visão do todo e não um efeito ainda mais negativo: tornar a PEC apenas um processo formal para constar junto a algum exigente externo que a organização realiza seu planejamento estratégico.

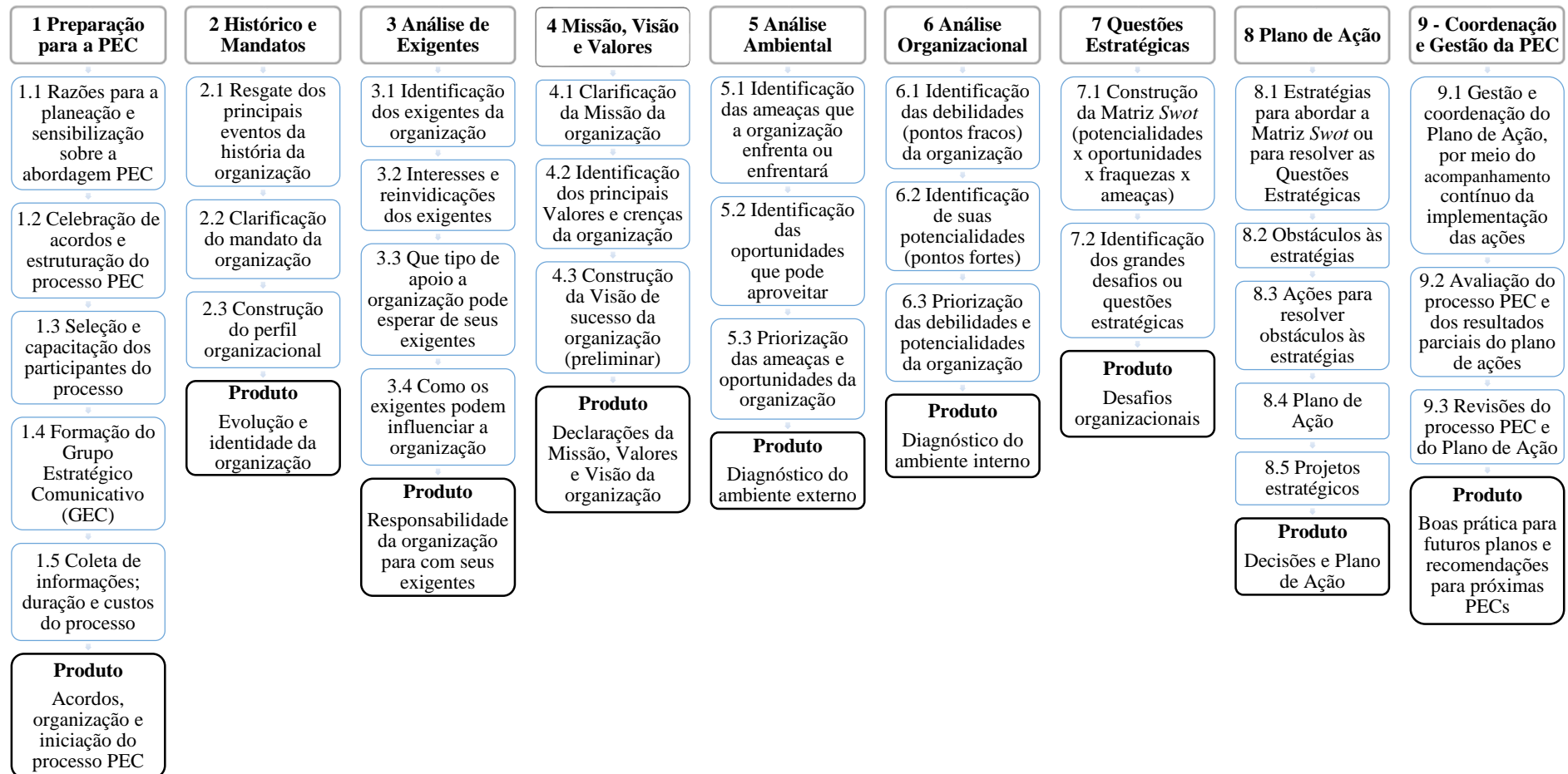
A PEC requer, portanto, o devido tratamento, priorização e articulação antes de ser implementada sob pena de causar efeitos ainda piores do que a falta de planejamento ou ações de improvisos na gestão da organização.

O autor elencou todos estes elementos da PEC em um quadro-resumo no qual as etapas e subetapas da metodologia estão sintetizadas, conforme a figura 3, a seguir.

Apresentados estes aspectos, é possível termos uma visão geral da metodologia. Porém, apresentamos um enfoque teórico da PEC. Em sua aplicação, a metodologia terá que ser adaptada ao contexto específico da organização que a solicita.

Eventualmente, é possível eliminar etapas ou subetapas e até mesmo agrupá-las em blocos simultâneos, entre outras possibilidades. Neste sentido, a equipe planejadora deverá analisar o que poderá e não poderá ser modificado em cada caso e verificar como adequar o cronograma, infraestrutura, etc.

Figura 3 – Etapas e subetapas da PEC



Fonte: Adaptada de Souto-Maior (2012a, p. 191).

Quanto às técnicas para a PEC, listamos as mais usuais no quadro 11.

Quadro 11 – Sugestões de técnicas de grupo e sua aplicação, conforme a etapa da PEC

Técnica	Aplicação na PEC	Etapa em que é usada
TGN – Técnica de Grupo Nominal	Coletar um amplo leque de ideias dos participantes, discuti-las, organizá-las, priorizá-las.	4 - Análise Ambiental 5 - Análise Organizacional
Votação	Garantir que a seleção e/ou priorização dos itens seja feita sem erros, e no menor tempo possível.	2 - Mandatos 3 - Missão, Valores 4 - Análise Ambiental 5 - Análise Organizacional 7 - Plano de Ação
Análise de Campos de Força	Analisar as forças que impulsionaram a organização para frente, e as que puxam para trás.	6 - Questões Estratégicas
Identificação e Priorização de Obstáculos	Identificar os obstáculos às estratégias e priorizá-las.	7 - Identificar os obstáculos às estratégias e priorizá-los
<i>Snow Cards/Oval Mapping</i>	Gerar tópicos, questões, ou objetivos estratégicos, categorizá-los e priorizá-los.	6 - Questões estratégicas 7 - Plano de ação (objetivos estratégicos)
<i>Brainstorming/Brainwriting</i>	Gerar um amplo leque de ideias novas e criativas	Todas as etapas
Armazenamento de Ideias	Capturar ideias/informações dispersas, isto é, que não se enquadram na tarefa do momento, porém potencialmente valiosas e armazená-las em algum lugar (cartolina, arquivo eletrônico) para uso posterior.	Todas as etapas
Cenários	Projetar visões alternativas do futuro da organização e seu ambiente relevante.	3 - Visão 6 - Identificação de objetivos estratégicos
Grupos Focais	Coletar ideias, perspectivas, experiências e informações relevantes em geral, e processá-las sinergicamente, através da interação estruturada dos participantes.	2 - Histórico e Mandatos 3 - Missão, Visão e Valores 4 - Análise Ambiental 8 - Monitoramento, avaliação e revisão
Delfos		6 - Geração de Estratégicas
Intervenção do Facilitador	Ajudar o facilitador a manter os participantes dentro das regras básicas acordadas, serem ágeis e focalizados na tarefa.	Todas as etapas

Fonte: Souto-Maior (2012a, p. 201).

O quadro anterior não esgota a possibilidade de utilização de outras técnicas. Mais importante do que a técnica a ser utilizada é considerar sua coesão perante o objetivo de cada etapa ou subetapa, a promoção de um processo comunicativo, o número de participantes envolvidos, o tempo disponível, a infraestrutura do local, entre outros elementos. Para tanto, Souto-Maior (2012a, 2012b) recomenda utilizar as técnicas que tomem menos tempo, sejam de fácil aprendizado, eficazes para a proposta de cada fase da PEC e coesas com a racionalidade comunicativa.

Já para as reuniões, o autor recomenda que estas sejam preparadas com antecedência e orientadas para deliberações, geração de acordos e consensos. É importante evitar tomar tempo dos participantes com encontros desnecessários. As reuniões devem ser adequadamente estruturadas e a equipe planejadora deve preparar-se para coordenar as atividades respectivas. Deve-se evitar que alguns participantes dominem, que haja um direcionamento de decisões, que pessoas tenham receio de se posicionar perante indivíduos de posições hierárquicas superiores, apeguem-se pessoalmente a uma posição, tenham medo de dar ideias eventualmente descabidas, confundam problemas e soluções, percam tempo em discussões e não cheguem a deliberações, não cumpram horários, haja conversas e discussões paralelas, não respeitem as ideias e opiniões dos demais, não se prontifiquem para tarefas.

A PEC procura, portanto, promover um processo grupal para viabilizar o planejamento de forma comunicativa, pois a coerência desse processo qualificará o Plano. O foco em estratégias sofisticadas não é mais importante do que a construção de entendimento. Isto justifica-se por ser a PEC uma metodologia planejativa ancorada na TAC. Apesar de parecer desvantagem focar na construção de entendimentos no primeiro plano e em estratégias no segundo, a longo prazo é possibilitado um clima de harmonia entre os participantes, se consolidando entre eles o processo planejativo, promovendo um hábito de planejar. E assim, as estratégias conseguem se sustentar, pois constroem adesão dos participantes, já que são por estes concebidas e aplicadas. É possível, assim, ter uma compreensão de situação compartilhada, unir esforços individuais em projetos comuns e uma capacidade de agir sobre a realidade que se sustenta a longo prazo, desenvolvendo a organização.

A seguir, damos prosseguimento, com os aspectos metodológicos deste trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentamos os aspectos metodológicos que envolvem este estudo, os detalhes de contexto do programa de pós-graduação (PPG) onde os trabalhos se desenvolveram e, ao final, descrevemos como se deu a adaptação da metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC).

3.1 Métodos

Para cumprir com os objetivos apresentados na primeira seção deste trabalho, definimos um *design* de pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo descritivo e procedimentos orientados por métodos participativos.

Quanto à abordagem qualitativa, esta permite partir de um foco amplo e se definir conforme o estudo se desenvolve; permitindo o contato direto do pesquisador com o problema posto; procurando compreender o fenômeno na perspectiva dos participantes (GODOY, 1995). Em se tratando desta abordagem, consideramos neste estudo critérios de qualidade como (1) metodologia e delineamento detalhados; (2) relevância dos dados e das questões de pesquisa apresentados; (3) a possibilidade de transferência do resultado a outros contextos é definida e a (4) preservação e qualidade dos registros (GODOY, 2005; GÜNTHER, 2006).

Em relação à natureza, esta é uma pesquisa aplicada, também conhecida como pesquisa tecnológica. Esta guarda íntima relação com a concepção de soluções para problemas específicos. Não se trata de uma contraposição à pesquisa básica – tão fundamental na academia, mas, pode-se dizer, complementa-a (LOPES, 1991). Este estudo desenvolve-se tendo objetivos descritivos (GIL, 2008), apesar de esperarmos com este estudo possibilitar uma nova visão do problema.

Orientamo-nos nos procedimentos em métodos participativos. Porém, não tratamos este delineamento como sendo os tipos pesquisa participante ou pesquisa-ação. Como bem alertou Thiollent (2009), existem longas tradições que envolvem a pesquisa-ação e a pesquisa participante e ambas possuem especificidades que impedem o pesquisador de rotular qualquer estudo de caráter participativo com estas nomenclaturas. Ademais, para este estudo, o aspecto participativo se deu, especialmente, como uma abordagem de planejamento. Questão que Thiollent e Silva (2007) também analisaram, recomendando não denominar uma pesquisa aplicada na qual se desenvolve um planejamento participativo como sendo uma pesquisa participante ou pesquisa-ação.

Os dados utilizados no estudo são provenientes de (1) diários colhidos durante o processo de observação participante realizado no desenvolvimento do planejamento. Foram observados e registrados o passo a passo do planejamento realizado. Anotamos todos os aspectos relevantes do processo, na forma de um memorial (ZACCARELLI; GODOY, 2010). Para tanto, as anotações procuraram não superar em 24 h o prazo máximo pós-evento para evitar perder dados por eventuais lapsos de memória. Para maior qualidade e preservação dos dados as notas foram integralmente transcritas. Para estes dados, realizamos uma análise descritiva.

Também foram utilizados dados de (2) formulários semiestruturados. As entrevistas foram realizadas para colher um *feedback* do processo planejativo entre os participantes. Os docentes foram solicitados a responder por *e-mail* acerca do planejamento realizado, (a) o que foi positivo, (b) o que foi negativo e (c) sugestões para os próximos processos planejativos. Estes dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa.

Tomamos como participantes desta pesquisa todos os docentes do PPG em estudo, o Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA). Este universo contém vinte e um (21) participantes e procuramos trabalhar com todos estes. Já em relação aos procedimentos e técnicas próprios da metodologia PEC executados nesta pesquisa, os apresentamos mais à frente. Faz-se necessário, antes, descrever alguns detalhes do PGCA, inclusive aspectos de seu corpo docente, o que está no tópico seguinte.

3.2 O Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA) - Contexto

Este estudo foi desenvolvido em um programa de pós-graduação da Unir, o Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA). Fizemos a proposição de planejamento participativo por meio da metodologia PEC ao coordenador do PPG e este a recebeu com muita abertura para o trabalho.

Consideramos o PGCA para este estudo pois reúne as seguintes condições: é um PPG recém-criado e traz desafios maiores, como a sua atuação geográfica em termos de polos; um grande e diversificado número de docentes; uma parceria com empresa de pesquisa e é o único PPG com sede no Interior, porém atuando em todo o Estado de Rondônia.

O PGCA está vinculado ao Câmpus Universitário de Rolim de Moura, distante aproximadamente 500 km da sede da Universidade Federal de Rondônia, em Porto Velho. O programa fora aprovado pela Capes em fevereiro de 2013 e pelo Conselho Superior Acadêmico da Unir em setembro do mesmo ano (UNIR, 2013).

As atividades do PGCA se iniciaram em outubro de 2013 com a publicação do primeiro edital para ingresso discente no curso de mestrado acadêmico, com admissão no semestre letivo 2013/2. O programa oferece desde então o curso de mestrado acadêmico que possui área de concentração “Biodiversidade amazônica e agricultura sustentável” e as linhas de pesquisa (1) “Inter-relações nos sistemas de produção animal e vegetal no bioma amazônico” e (2) “Prospecção de produtos da sociobiodiversidade e sustentabilidade do bioma amazônico” (UNIR, 2016).

Há 21 docentes vinculados ao PGCA atualmente: 10 docentes do quadro da Unir; 7 docentes do quadro da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); 1 docente do quadro da Universidade Federal de Pelotas (Ufpel) e ainda 3 bolsistas pós-doutorandos. Destes 21 docentes, 17 são considerados permanentes, 1 é colaborador, 1 é permanente pós-doutorando e 2 são colaboradores pós-doutorandos.

Apesar de ter sua sede no Câmpus de Rolim de Moura, as disciplinas do PGCA e outras atividades acadêmicas podem ocorrer em todo o Estado de Rondônia, nos câmpus da Unir ou da Embrapa. Até então, as atividades são concentradas em Rolim de Moura e Porto Velho, e algumas em Presidente Médici. Isso ocorre por conta da localização dos docentes permanentes: 7 estão em Rolim de Moura, 8 em Porto Velho e 2 em Presidente Médici. Os discentes também se encontram vinculados, quase sempre, a estes locais – especialmente quando bolsistas. Por conta disso as disciplinas ocorrem em formato condensado – com o encontro presencial se dando em 1 ou 2 semanas de forma contínua e demais atividades à distância.

Apresentados estes aspectos do PGCA, na próxima seção relatamos a metodologia de planejamento adaptada para ser aplicada ao programa.

3.3 Adaptação da Metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC)

Tratamos neste tópico a adaptação da metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) de Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) para o Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA). Subdividimos este em dois itens. Tal organização do conteúdo reflete o trabalho desenvolvido: num primeiro momento, nos concentramos em preparar, junto aos participantes, a adaptação da PEC e, após isso, realizamos a aplicação da metodologia.

3.3.1 Preparação para a PEC

Em meados de agosto de 2015 consultamos o coordenador do PGCA sobre a possibilidade de aplicação da metodologia PEC no seu programa. O mesmo acolheu com entusiasmo a ideia e formalizamos uma pré-proposta de como este processo planejativo poderia ocorrer. A sugestão era compor uma equipe planejadora, liderada por nós e contando com alguns docentes do PPG, entre eles o coordenador e mais alguns membros docentes.

O PGCA elegeu os membros para a equipe planejadora entre seus docentes e em seguida fizemos os convites a estes comunicando em síntese a PEC. Entre as respostas houve desistências por sobrecarga; aceites com preocupações sobre o que seria realizado e aceites de pronto. Enfim, três dos quatro convidados aceitaram.

Em 15 de setembro, realizamos uma reunião com as presenças do coordenador e dos membros convidados que aceitaram o convite para compor a equipe. Na reunião foram equacionadas as dúvidas sobre o processo PEC proposto. Naquele momento, o processo de planejamento consistia em vídeos, *e-mails*, *surveys* e demais atividades *on-line* com, somente, uma reunião presencial ao final dos trabalhos. Esse formato quase todo *on-line*, no entanto, não foi o foco principal da reunião, pois parecia coeso; o ponto colocado por um dos convidados foi: os membros da equipe planejadora não deveriam ser convidados, mas deveriam se prontificar a participar. Ideia que foi aprovada por todos; bastante coesa com um processo comunicativo de planejamento que se pretendia desenvolver.

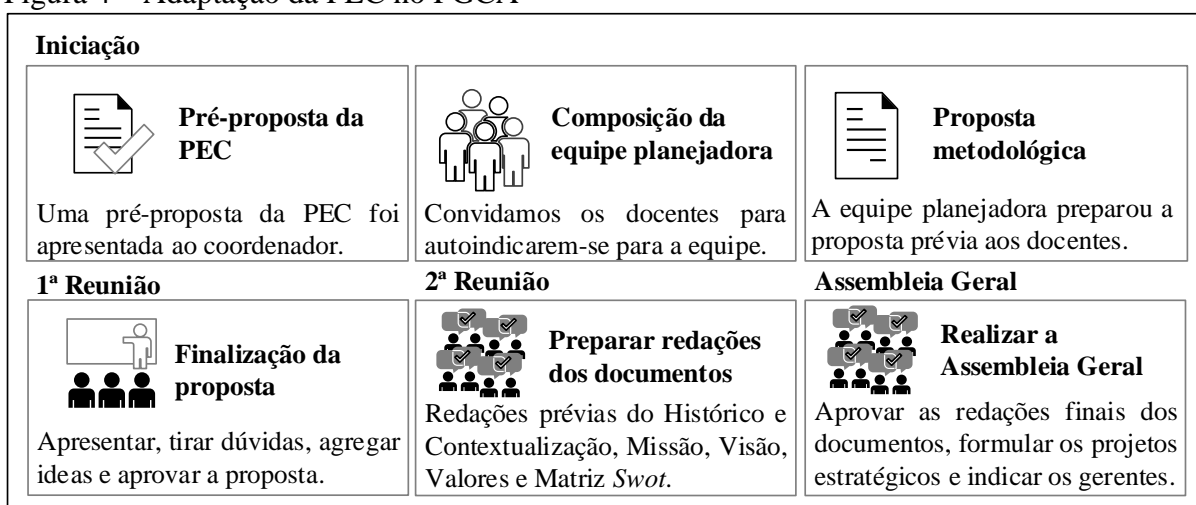
Então, por *e-mail*, fizemos o convite para a integração de uma nova equipe planejadora e foram aguardados quatro dias para que os docentes se manifestassem. O *e-mail* foi enviado a todos os docentes juntamente com maiores detalhes sobre o processo planejativo PEC. Também gravamos um vídeo de 30 min com a apresentação da proposta. No *e-mail* solicitamos também a confirmação do recebimento deste contato. Obtivemos 18 confirmações de recebimento deste *e-mail* e 5 autoindicações para participar da equipe planejadora.

Na sequência, enviamos outro *e-mail* com uma *survey* a todos os docentes do PGCA que denominamos “Termo de compromisso”. Esta *survey* sintetizava os principais aspectos do planejamento a ser realizado e solicitava uma confirmação prévia de aceite em se dedicar a planejar. Porém, objetivávamos com este documento verificar a taxa de resposta para uma atividade *on-line*, já que o planejamento pretendia ser, quase todo ele, virtual. O resultado foi desanimador. Somente depois de outro *e-mail* cobrando resposta que 9 docentes responderam a *survey*, ficando claro que não era possível trabalhar este planejamento com muitas ferramentas virtuais.

No dia 30 de setembro o coordenador do PGCA expediu a ordem de serviço nomeando a equipe planejadora, designando-nos para a presidência, tendo na equipe também o próprio coordenador e três membros docentes. Sendo assim, a equipe foi estruturada com um número de membros adequado.

Em 6 de outubro a equipe se reuniu para analisar e definir adaptações à metodologia PEC para aplicação no PGCA. Decidimos que o planejamento seria realizado em blocos presenciais. A figura 4 sintetiza o processo planejativo no PGCA.

Figura 4 – Adaptação da PEC no PGCA



Fonte: elaborado pelos autores.

A proposta para aplicar a PEC no PGCA se estruturou da seguinte forma:

- apresentar uma pré-proposta da PEC ao coordenador do PPG, tendo o assentimento deste;
- convidar os membros para a equipe planejadora entre os docentes que se autoindicaram;
- preparar na equipe planejadora uma proposta prévia do planejamento a ser realizado;
- apresentar a proposta de planejamento aos demais docentes, tirar dúvidas e agregar sugestões – em duas reuniões, uma em Rolim de Moura e outra em Porto Velho;
- colher dados para a construção dos documentos junto a todos os docentes – em duas reuniões, uma em Rolim de Moura e outra em Porto Velho:
 - Histórico e Contextualização,
 - Missão, Visão e Valores,

- Matriz *Swot*,

- f) realizar a Assembleia Planejativa, denominada no caso do PGCA de “Assembleia Geral”, com todos os docentes, em Rolim de Moura, para aprovar os documentos, formular estratégias e definir responsáveis para geri-las.

Na metodologia adaptada ao PGCA, preservamos a maioria dos aspectos da metodologia original de Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013), no entanto, rearranjamos as etapas em blocos presenciais e fizemos opção por não trabalhar a etapa 7 – Questões Estratégicas. O que justificamos com base na abordagem teórica, na qual o autor considera a possibilidade de pular a elaboração das Questões Estratégicas e usar a Matriz *Swot* para formular, diretamente, as Estratégias. Assim sendo, no processo de iniciação trabalhamos a etapa 1 da PEC, tendo sido esta finalizada na 1ª Reunião. Já as etapas 2, 3, 4, 5 e 6 da PEC foram trabalhadas na 2ª Reunião, tendo sido finalizadas na Assembleia Geral, onde também foi composto o Plano de Ação – Etapa 8. Já a etapa 9 da PEC encaminhamos inicialmente na Assembleia Geral onde os gerentes dos projetos estratégicos foram definidos. Esta etapa 9, porém, extrapola o planejamento em si e é continuamente trabalhada, pois envolve a Gestão, Monitoramento e Avaliação dos Projetos constantes no Plano. Outra opção que fizemos foi renomear a Etapa 2, de Histórico e Mandatos para Histórico e Contextualização, contemplando, porém, os mesmos elementos. Esta adaptação foi realizada para considerar o termo adotado pela Capes ([2013b]). Quanto à participação de *stakeholders*, a metodologia contemplou alguns deles. Contemplou fortemente a Capes, por conta da adoção do Documento de Área para balizar a construção de estratégias. Também contemplou o seguimento técnico-administrativo por conta da participação de um pesquisador que é deste seguimento. Foi contemplada também a Embrapa – instituição vinculada ao PGCA – por meio da participação de seus funcionários que inclusive compõem o corpo docente do programa. Outros *stakeholders* foram contemplados indiretamente no momento da formulação da Matriz *Swot*. A participação de *stakeholders* é algo fundamental na PEC e, naturalmente, será paulatinamente majorada nos próximos planejamentos do PGCA.

A seguir, detalhamos a aplicação desta metodologia no PGCA.

3.3.2 Aplicação da PEC

Realizamos a 1ª Reunião nos dias 13, em Rolim de Moura, e 15 de outubro, em Porto Velho. Esta tinha como objetivo apresentar a proposta de planejamento, responder dúvidas e agregar sugestões. Em Rolim de Moura participaram 7 docentes e faltaram 6; em Porto Velho participaram 6 docentes e faltaram 2. Para tanto, explanamos a proposta e facilitamos a sua

discussão pelos presentes. Em todo caso, não houve sugestões de alteração da proposta metodológica para o planejamento. A reunião foi muito útil para tirar dúvidas e construir colaboração para tornar o planejamento exequível. Nestas reuniões também foram definidas as datas das reuniões subsequentes.

Nos dias 23, em Rolim de Moura, e 26 de outubro, em Porto Velho, foram realizadas as etapas referentes à 2ª Reunião. Esta tinha como objetivo colher dados para a construção dos documentos: Histórico e Contextualização, Missão, Visão e Valores e a Matriz *Swot*. Em Rolim de Moura participaram 9 docentes e faltaram 4; em Porto Velho participaram 6 e faltaram 2.

Nesta etapa os trabalhos foram mais dinâmicos. Começamos o relato por Rolim de Moura. (1) Inicialmente, apresentamos os objetivos da reunião e os respectivos trabalhos a serem realizados. (2) O coordenador do PGCA trabalhou a dinâmica “Memória histórica”, estimulando que todos compartilhassem suas vivências no programa, bem como, antes de o PGCA iniciar suas atividades. Todos partilharam, evidenciando como foram os envios das várias Apresentações de Propostas de Cursos Novos (APCNs) à Capes e todo o passo a passo para planejar o curso e iniciar seu funcionamento. Essas partilhas foram anotadas para, posteriormente, comporem o documento “Histórico e Contextualização do PGCA”. (3) Um membro da equipe deu prosseguimento para trabalhar as declarações de Missão, Visão e Valores. Este membro da equipe entregou aos docentes um texto preparado previamente por ele, porém, verificamos que seu texto misturava elementos de Visão e Missão, sendo avaliado junto aos presentes que havia necessidade de melhorá-lo, o que foi feito em outra reunião. (4) Passamos à Matriz *Swot*, que foi facilitada por dois membros da equipe planejadora. Utilizamos a técnica chuva de ideias, com respectiva geração de ideias que foram anotadas no quadro-negro, discutidas e aprovadas ao final.

Em Porto Velho, utilizamos os mesmos procedimentos. Porém, foi possível construir já neste dia as declarações de Missão, Visão e Valores – atingindo plenamente os objetivos da reunião. Para as declarações de Missão, Visão e Valores, utilizamos a técnica de oficina facilitada e um projetor multimídia facilitou a visualização da redação que ia se construindo. Ao final da reunião em Porto Velho – última antes da Assembleia Geral do PGCA (AGPGCA) – verificamos com os docentes possíveis datas compatíveis para suas agendas. A data da AGPGCA não foi definida, mas foi possível verificar alguns dias mais propícios e horários de início e término que facilitariam o deslocamento destes docentes à Rolim de Moura.

Numa nova reunião, em 16 de novembro, em Rolim de Moura, foi possível finalizar as declarações de Missão, Visão e Valores. Nesta estavam presentes 6 docentes e 7 faltaram. Utilizamos a técnica de oficina facilitada, como em Porto Velho. Um cuidado que tomamos foi

de não apresentar as redações das declarações de Missão, Visão e Valores construídas em Porto Velho para não influenciar os docentes de Rolim de Moura. A proposta foi que as redações construídas em Rolim de Moura e Porto Velho fossem rediscutidas e mescladas, de forma que na AGPGCA teríamos uma única redação para ser submetida à aprovação.

A 2ª Reunião serviu também para dar alguns encaminhamentos para a AGPGCA que se aproximava. Consideramos algumas datas que seriam melhores para os docentes de Porto Velho, especialmente iniciar os trabalhos à tarde num dia e finalizar tudo ao meio-dia do dia seguinte, facilitando o tempo de viagem. Entre Porto Velho e Rolim de Moura o tempo previsto é de, aproximadamente, 7 horas por via terrestre. Nesta reunião também definimos em conjunto com os presentes, considerando agendas dos docentes do quadro da Embrapa, a data da AGPGCA para 10 e 11 de dezembro.

Ainda em 16 de novembro, enviamos convite por *e-mail* a todos os docentes para a AGPGCA. Aos docentes de Porto Velho a coordenação do programa disponibilizou diárias e o deslocamento seria com veículos do Câmpus Unir de Porto Velho ou da Embrapa. Os docentes foram comunicados também da disponibilidade de passagens terrestres, se fossem necessárias. De 21 docentes, 20 poderiam participar, pois residem no Estado de Rondônia. Solicitamos no *e-mail* a confirmação da presença, obtendo resposta de 9 docentes: 4 confirmando presença; 2 informando ausência e o restante sem dar certeza da presença. Em todo caso, mantivemos a data da assembleia, com o acordo do coordenador do PGCA, do contrário, somente seria possível uma nova data em março do ano seguinte.

Em 27 de novembro a equipe planejadora se reuniu para organizar a realização da AGPGCA. De forma geral, pensamos numa assembleia com técnicas como oficinas facilitadas, para definir e aprovar as declarações de Missão, Visão e Valores; grupos focais, chuva de ideias, plenárias e votações para construção de estratégias. Entretanto, o número de docentes foi menor que o previsto, impossibilitando a dinâmica de trabalho preparada, mas readequamos as técnicas para o número de participantes presentes.

Assim, a AGPGCA foi realizada em Rolim de Moura, nos dias 10 e 11 de dezembro, com 8 docentes presentes no primeiro dia e 10 no segundo dia. Embora com registros de ausências, realizamos a assembleia planejativa e demos cumprimento aos objetivos propostos.

A AGPGCA consistiu em: (1) às 14 h 30 min iniciamos com boas-vindas aos presentes e validação da dinâmica de trabalho, realizada pelo coordenador do PGCA. (2) Às 10 h o coordenador deu continuidade com a apresentação do documento Histórico e Contextualização prévio, por meio de um projetor multimídia, o texto havia sido enviado previamente por *e-mail* e disponibilizado aos presentes de forma impressa. Objetivamos, nesse instante, consolidar e

aprovar o documento que contemplava desde o histórico de envios das APCNs visando à recomendação do PGCA até a concretização do programa, seu estado atual, em termos de sua proposta e organização, além de dados quantificados de sua composição, áreas dos docentes, linhas, projetos de pesquisa e produção intelectual. O texto foi discutido e aprovado sem maiores alterações. (3) Às 15 h 15 min começaram os trabalhos de construção de estratégias.

Para isto, distribuímos e discutimos junto aos docentes uma proposta de como construir projetos estratégicos, como construir estratégias a partir da Matriz *Swot* e a Matriz *Swot* em si, também o Documento de Área em Ciências Ambientais, referente aos critérios de avaliação de programas acadêmicos (CAPES, [2013a], p. 32-41).

Explicamos como seria o processo e solicitamos que os docentes estudassem o Documento de Área e a Matriz *Swot*, e foram informados que as estratégias seriam formuladas por meio da técnica de grupo nominal. Assim sendo, as ideias eram escritas por cada docente em uma nota adesiva e coladas na parede, agrupadas apenas dentro do item Proposta do Programa – o primeiro dos 5 itens trabalhados. Depois de concluída a geração de ideias para este item por parte dos docentes, o coordenador motivou à discussão, na forma de grupo focal, inicialmente agrupando as ideias afins em *clusters*. Em cada *cluster* foram agrupadas desde ações a normas. Nessa discussão, as propostas foram qualificadas e validadas pelo grupo, sendo então redigidos cartazes estruturando os projetos estratégicos com itens básicos como o título do projeto, seus objetivos e ações. Conforme esses cartazes foram escritos, eles foram afixados à parede, ficando visíveis a todos.

Realizamos um intervalo no meio dos trabalhos, às 16 h 15 min, para lanche e voltamos à dinâmica de geração de estratégias logo depois. Às 17 h 46 min encerramos os trabalhos deste primeiro dia de assembleia planejativa.

No dia 11, iniciamos às 8 h 20 min com a mesma dinâmica de trabalho para os demais itens de avaliação do programa constantes no Documento de Área. Neste dia tratamos os itens: Corpo Docente, Corpo Discente, Produção Intelectual e Inserção Social, nesta ordem. Realizamos um intervalo para lanche às 9 h 30 min e em seguida continuamos a dinâmica de geração de estratégias. Concluída a geração de estratégias, (4) o coordenador pediu que os presentes se autoindicassem para gerir, cada um, um projeto, e *a posteriori* indicassem suas equipes. Solicitou também que, após as férias/recesso acadêmico, os projetos estratégicos fossem readequados e concluídos por cada equipe. Então, todos tomaram o pincel marcador e anotaram seus nomes, cada um em um cartaz. Posteriormente, os gerentes seriam nomeados por meio de ordens de serviço. O coordenador fez alguns agradecimentos e encerrou os trabalhos às 12 h 45 min.

Em 16 de dezembro preparamos o Plano de Desenvolvimento e Consolidação (PDC) 2015/2016 do PGCA e entregamos à coordenação em sua redação prévia para que esta desse encaminhamento. O coordenador fez sua revisão e em 3 de março, o PDC fora encaminhado aos docentes para revisão, juntamente com as ordens de serviço nomeando-os como gerentes dos projetos estratégicos que eles assumiram na AGPGCA. O coordenador solicitou aos docentes de cada projeto estratégico que indicassem suas equipes no prazo de 10 dias e que formalizassem ou completassem seus projetos no prazo de 45 dias, finalizando-os.

Em 22 de abril, a equipe planejadora preparou o relatório final do processo planejativo, contando especialmente com o *feedback* dado pelos docentes. Com a entrega deste relatório, a equipe encerrou os trabalhos.

A continuação da PEC, referentes à etapa 9, com a Gestão, Monitoramento e Avaliação dos Projetos Estratégicos, fica a cargo do PGCA. Estes projetos foram descentralizados para serem geridos pelos próprios docentes e suas equipes. O Monitoramento e a Avaliação terão que ser pensados, mas no PGCA já se sinaliza a possibilidade de reuniões ampliadas de meio termo ou reuniões focais locais de acompanhamento. E, naturalmente, tudo levará ao próximo processo de planejamento, continuamente, desaguando numa 2ª AGPGCA, e assim por diante.

Na próxima sessão apresentamos os resultados das produções advindas deste planejamento, a avaliação da PEC por parte dos docentes e nossa análise desses dados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

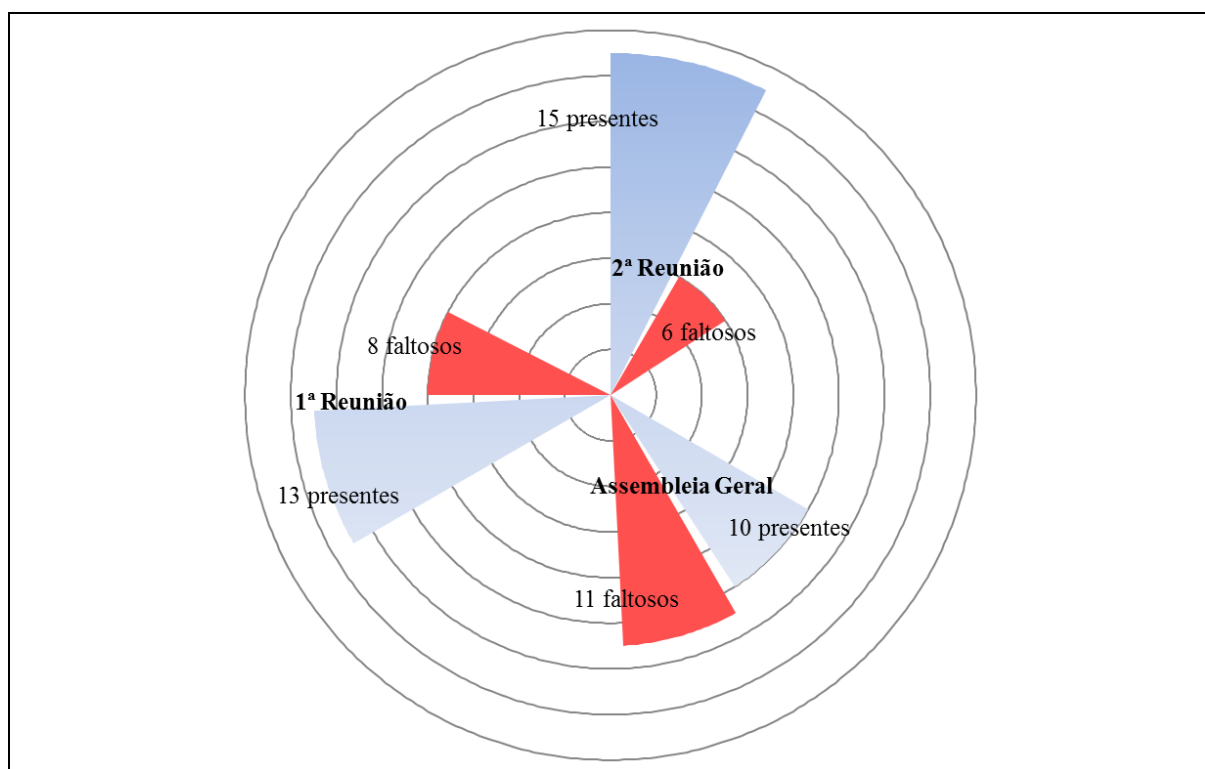
Nesta seção relatamos os dados resultantes do processo planejativo Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) realizado no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA). Nos tópicos seguintes descrevemos os dados do planejamento propriamente dito e no antepenúltimo tópico os dados da avaliação do planejamento por parte dos docentes participantes, possibilitando um *feedback* da percepção destes sobre o planejamento desenvolvido. Ao apresentarmos os resultados já os discutimos, especialmente ao final desta seção, na qual tratamos vários outros elementos.

4.1 Participação dos Docentes no Processo Planejativo

Consideramos exitoso o desenvolvimento da PEC no PGCA, pois possibilitou a criação do Plano de Desenvolvimento e Consolidação (PDC) do programa, sendo possível construir o Histórico e Contextualização, as declarações de Missão, Visão e Valores do PGCA.

A figura 5 sintetiza a participação geral nas 3 atividades presenciais do planejamento, já a tabela 1, a seguir, permite visualizar a participação individual nestas mais o *feedback*.

Figura 5 – Participação dos docentes nas etapas presenciais do planejamento



Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 1 – Participação efetiva no processo planejativo, por categoria, vínculo empregatício, atividades presenciais, fornecimento de *feedback* e taxa de participação – PGCA – 2015/2016

Participante	Categoria	Vínculo empregatício	Atividades presenciais			Fornecimento de <i>feedback</i>	Taxa de Participação
			1ª Reunião	2ª Reunião	Assembleia Geral		
1	Permanente	Unir	Participou	Participou	Participou	Forneceu	4/4
2	Permanente	Unir	Participou	Participou	Participou	Forneceu	4/4
3	Permanente	Embrapa	Participou	Participou	Participou	Forneceu	4/4
4	Permanente	Unir	Participou	Participou	Participou	Forneceu	4/4
5	Permanente	Embrapa	Participou	Participou	Não participou	Forneceu	3/4
6	Permanente	Embrapa	Participou	Participou	Não participou	Forneceu	3/4
7	Permanente	Unir	Participou	Participou	Participou	Não forneceu	3/4
8	Permanente	Unir	Participou	Participou	Não participou	Forneceu	3/4
9	Permanente	Unir	Não participou	Participou	Participou	Não forneceu	2/4
10	Colaborador pós-doc	Bolsa PNPD	Não participou	Não participou	Participou	Forneceu	2/4
11	Permanente	Embrapa	Participou	Não participou	Não participou	Forneceu	2/4
12	Permanente	Unir	Não participou	Participou	Não participou	Forneceu	2/4
13	Permanente	Embrapa	Não participou	Participou	Não participou	Forneceu	2/4
14	Permanente pós-doc	Bolsa PNPD	Participou	Participou	Não participou	Não forneceu	2/4
15	Colaborador pós-doc	Bolsa PNPD	Não participou	Participou	Não participou	Forneceu	2/4
16	Permanente	Unir	Participou	Não participou	Participou	Não forneceu	2/4
17	Permanente	Unir	Participou	Não participou	Não participou	Não forneceu	1/4
18	Permanente	Embrapa	Não participou	Participou	Não participou	Não forneceu	1/4
19	Permanente	Unir	Participou	Não participou	Não participou	Não forneceu	1/4
20	Permanente	Unir	Não participou	Participou	Não participou	Não forneceu	1/4
21	Colaborador	Ufpel	Não participou	Não participou	Não participou	Não forneceu	0/4

Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura anterior consolidamos a participação nos dois locais onde 1ª e 2ª Reuniões ocorreram, ambas em Rolim de Moura e em Porto Velho, e também a Assembleia Geral do PGCA (AGPGCA), realizada em Rolim de Moura. No caso de presença parcial de algum docente, tratamos como participação inteira, por exemplo na AGPGCA onde consideramos 10 presentes, sendo 8 no primeiro dia e 10 no segundo.

Na tabela anterior é possível visualizar a contribuição dada por cada docente ao longo do processo desenvolvido, por atividade. Verificamos que 4 docentes participaram integralmente e outros 4 participaram em três de quatro atividades realizadas, 8 docentes participaram de duas atividades, 4 docentes de uma atividade apenas e 1 docente não participou de nenhuma atividade.

Considerando que o universo é 21 docentes o ideal é que todos participassem para proporcionar maior legitimidade ao processo, uma vez que este planejamento pretende, como aponta Araújo (1996), ser um compromisso negociado. Assim, aumenta a possibilidade deste processo se tornar mais efetivo e se sustentar. A participação foi especialmente comprometida por conta de a AGPGCA, atividade com menor comparecimento, ter-se realizado em período não tão propício. Para os próximos anos é adequado que o PGCA defina uma data-base para esta atividade, proporcionando maior participação. Para a 1ª e 2ª Reuniões a participação foi facilitada por conta da realização em dois municípios, o que se provou útil e poderá ser continuado em futuras aplicações da PEC.

Quanto à participação de *stakeholders* no processo planejativo, isto se deu diretamente e indiretamente. Os docentes do PGCA que possuem vínculo com a Embrapa podem ser considerados *stakeholders*. Estes foram os únicos *stakeholders* contados entre os 21 participantes, porém participou também um servidor técnico-administrativo no processo planejativo – um dos pesquisadores deste estudo. E, ainda que indiretamente, a Capes participou por meio do seu Documento de Área (CAPES, [2013a]). A participação da Capes foi indireta, pois não houve interação, em todo caso suas orientações balizaram o processo planejativo. A participação de *stakeholders* é fundamental para que o processo planejativo possa ser comunicativo. Nesta primeira experiência de planejar-se com a PEC no PGCA não foi possível contemplar um número maior de *stakeholders*, mas para anos vindouros e paulatinamente, mais *stakeholders* podem ser inseridos.

4.2 Aplicação da Metodologia Planejamento Estratégica e Comunicativa (PEC)

Nos destaques “(A)”, “(B)”, “(C)” e “D” apresentamos os resultados do planejamento, organizados no formato que compôs o documento final entregue ao PGCA, o PDC 2015/2016.

(A) Histórico e Contextualização

Apresentação

O Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA), atualmente em nível de Mestrado Acadêmico, em regime integral, da Universidade Federal de Rondônia (Unir) em parceria com a Embrapa Rondônia tem por objetivo a formação de profissionais de excelência para atender as demandas crescentes da Amazônia por Inovação Científica e Tecnológica para o desenvolvimento sustentável.

Desta forma, o Programa tem sua área de concentração intitulada como “Biodiversidade amazônica e agricultura sustentável” por entender que um dos caminhos possíveis para a resolução de problemas na Amazônia é dependente de uma visão ampla e interdisciplinar das especificidades regionais que reconheça as interações existentes entre os sistemas naturais e antrópicos, alvo de investigação das Ciências Ambientais.

O Programa considera que o desenvolvimento sustentável da região passa pelo reconhecimento da sociobiodiversidade regional, assim como o estabelecimento de técnicas e tecnologias que permitam o uso e a preservação dos recursos naturais, bem como respeitem as diferentes formas de manifestação do conhecimento das populações tradicionais.

Primeiros Passos

Antes da aprovação da proposta n. 8972 para a APCN de 2012, que deu origem ao PGCA, os docentes do Câmpus Unir de Rolim de Moura prepararam outras propostas, que serviram de subsídio para a aprovação do curso de Mestrado em Ciências Ambientais. Neste sentido, contextualizar passos anteriores é importante para a compreensão do formato da proposta apresentada em 2012.

A primeira proposta encaminhada pelo Câmpus foi em 2008 (APCN n. 4973), com o Mestrado em Agronomia, coordenado pelo Prof. Jairo André, para a Área de Ciências Agrárias. Nesta proposta, houve uma boa avaliação da mesma, porém por um erro de preenchimento do

formulário, o curso foi encaminhado como Mestrado Profissional. Entretanto, a comissão avaliadora fez a seguinte sugestão: “levando-se em conta a relevância da Pós-Graduação para a região e a inexistência de curso de Mestrado na Área no Estado de Rondônia, sugere-se o encaminhamento de proposta de Mestrado Acadêmico em associação com a Embrapa Rondônia”. Assim, começou-se a articular uma parceria entre a Unir e a Embrapa Rondônia para a apresentação de uma proposta para o edital seguinte.

Com a alteração do quadro de docentes do curso de Graduação em Agronomia, ocorrida a partir de meados de 2008, não foi possível encaminhar a proposta para a APCN 2009. Em 2010, com um novo quadro de docentes no Câmpus de Rolim de Moura e a abertura do curso de Engenharia Florestal, além da parceria firmada entre a Unir e a Embrapa, submete-se a APCN n. 6584, para a área de Ciências Agrárias, com o título: Produção Vegetal. Esta proposta foi encaminhada com 28 docentes, sendo 14 da Embrapa e 14 da Unir, na forma de associação entre instituições, novamente com o Prof. Jairo André como coordenador. Com o número elevado de docentes o curso foi organizado em quatro linhas de pesquisa em duas áreas de concentração: i) Produção vegetal: fitossanidade, manejo de culturas e recursos florestais; ii) Solos: Manejo e conservação dos solos e da água, fertilidade dos solos e nutrição mineral de plantas. Apesar da expectativa, a avaliação da Área sobre a proposta foi que a mesma era inadequada, que havia número excessivo de linhas de pesquisa e o quadro docente estava mal composto, com valor maior do que 30% de colaboradores (visto que os pesquisadores da Embrapa eram considerados docentes externos à instituição proponente). Todos os itens da avaliação foram reprovados. Para agravar, a comissão foi enfática em afirmar que o grupo possuía baixa produção bibliográfica.

Sendo assim, sem possibilidade de apresentar recursos, o grupo reuniu-se e decidiu que iria trabalhar o quesito de publicação e quando apresentassem condições para adequar-se às normas iriam encaminhar outra proposta. Neste mesmo período inicia-se o curso de Graduação em Medicina Veterinária em Rolim de Moura. Com a ampliação do número de docentes nos cursos do Câmpus de Rolim de Moura, inicia-se em 2011 uma avaliação para submissão de uma nova proposta. Porém, o novo grupo formado por 12 docentes (os com maior produção em 2010 e novos docentes do Câmpus de Rolim de Moura), avalia que ainda precisa de mais tempo para melhorar o índice de produção docente.

Proposta 2012

Em 2012, organiza-se um novo grupo de docentes de Rolim de Moura para avaliar o potencial de submissão de uma nova proposta. Com um quadro mais heterogêneo de áreas de formação de docentes, tanto na Unir quanto na Embrapa, o grupo decide criar uma proposta na área Interdisciplinar. Então, um grupo menor, formado pelos Professores Sandro Schons, Emanuel Maia e Anna Frida, inicia a avaliação dos currículos dos docentes da Unir para estudar como compor a proposta. Para elaboração da proposta, foi considerada a lista de docentes dos câmpus de Ji-Paraná, Presidente Médici e Rolim de Moura, que estavam propondo a organização de um núcleo de Ciências Agrárias. A avaliação dos docentes da Embrapa foi realizada pela lista de pesquisadores existente no *website* da Embrapa Rondônia.

Após a avaliação inicial, foi identificada a possibilidade do encaminhamento da proposta para a APCN 2012, considerando que foi identificado que a produtividade docente era adequada. Entretanto, a partir de um contato com o Pesq. Cléberson, interlocutor do grupo na Embrapa, alguns docentes da Embrapa, que no momento apresentavam maior produção, não quiseram participar da proposta que mantinha as características de paridade institucional de docentes entre Unir e Embrapa.

Neste momento, decide-se pela reorganização do quadro docente, e inicia-se o procedimento de preenchimento do APCN, seguindo as recomendações da Área Interdisciplinar e a proposta de Pós-Graduação interinstitucional entre a Ufac e Embrapa Acre (Mestrado CITA). A proposta APCN n. 8972/2012, denominada Ciências Ambientais é construída contanto com um grupo considerado interdisciplinar de docentes, com total de 15 docentes, sendo dois colaboradores. Do grupo, 7 docentes de cada instituição e 1 docente externo. A proposta de disciplinas seguiu a proposta encaminhada em 2010, com alguns ajustes. A mudança mais efetiva foi na organização das linhas de pesquisa e da área de concentração. A coordenação do curso ficou com o Prof. Emanuel.

Porém, neste mesmo período, a área Interdisciplinar sofre uma divisão com a criação da área Ciências Ambientais, com perfil inter e multidisciplinar, com Documento de Área próprio, mas ainda não disponível no site da Capes. Assim, a Diretoria de Avaliação da Capes direciona a proposta para a nova Área por sua melhor adequação.

Antes do resultado final, fora comunicada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (Propesq) a necessidade de uma diligência documental e uma diligência de visita para esclarecimento de algumas questões da proposta. Entre os dias 6 e 7 de novembro de 2012 o grupo recebe a visita dos avaliadores Carlos Alberto Cioce Sampaio (UFPR) e Mario Augusto

Gonsalves Jardim (Museu Paraense Emilio Goeldi). A visita iniciou-se no dia 6 em Porto Velho, na Sede da Embrapa e, posteriormente, no dia 7, em Rolim de Moura.

Durante a visita, foram indicadas alterações em toda a proposta, mas principalmente nos itens: docentes (adequação à Port. n. 2/2012-Capes e inclusão dos Professores Elvino, Rosalvo e Sylviane), disciplinas (reorganização das disciplinas e criação de novas) e linhas e área de concentração (nova redação da descrição). As linhas de pesquisa e área de concentração passaram pelas adequações, novas disciplinas foram criadas, inclusive as obrigatórias: “Dinâmicas socioambientais na agricultura e floresta” e “Sociobiodiversidade do bioma Amazônia”. O quadro docente foi o único item no qual não foram realizadas todas as adequações sugeridas durante a visita.

A aprovação da proposta da Capes foi publicada em fevereiro de 2013, com as seguintes observações: “dos 13 professores permanentes, 7 não pertencem à IES proponente (53,85 %), o que não atende ao estabelecido pela Portaria n. 2 da Capes, de 2012, cujo número não deve superar 30% do quando e devem ser formalmente cedidos pela instituição de origem.”, referindo-se à proposta inicial; e “os documentos enviados à Capes [...] atenderam todas as recomendações propostas pelos consultores da Capes durante a Diligência de Visita realizada no mês de novembro de 2012. Portanto, a Comissão de Avaliação RECOMENDA a aprovação da proposta com conceito 3.”.

A Proposta Consolidada do Curso de Mestrado em Ciências Ambientais

O Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA) é um curso criado a partir da parceria entre a Universidade Federal de Rondônia (Unir) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) de Rondônia de forma a oferecer a maior infraestrutura existente no Estado de Rondônia para ensino e pesquisa. Estrategicamente, a sede do Programa está localizada no Interior do Estado, região com maior densidade demográfica e o maior número de conflitos socioambientais, sendo atualmente o único curso de Ciências Ambientais no Estado e o único curso de pós-graduação *stricto sensu* do Interior. Deve-se considerar que o curso está localizado na região limítrofe entre o Arco do Desmatamento e o Coração da Floresta Amazônica, que permite aos discentes o convívio e a reflexão permanente com os potenciais, limites e contradições regionais. As informações relacionadas ao curso podem ser obtidas em sua *homepage*, no endereço <<http://www.pgca.unir.br>>.

O PGCA tem por objetivo formar profissionais com elevada capacitação para atuar nos problemas ambientais existentes no contexto Amazônico. Neste sentido, trabalhar a

“Biodiversidade amazônica e a agricultura sustentável” requer uma leitura interdisciplinar do contexto socioambiental existente na região, seja na compreensão dos processos recentes de uso e ocupação dos solos, seja nos cuidados necessários para conservar a biodiversidade e os valores e territórios das populações tradicionais, bem como possibilitar que as populações formadas com a recente colonização possam desenvolver suas atividades com o menor impacto negativo ao bioma.

O PGCA reconhece que o desenvolvimento sustentável da região passa pelo (re)conhecimento da sociobiodiversidade existente, assim como do estabelecimento de técnicas e tecnologias que permitam o uso racional dos recursos naturais e que respeitem as diferentes formas de vida, sejam elas autóctones ou não. Assim, as linhas de pesquisa foram estabelecidas para compatibilizar a proposta, de forma a estabelecer e pensar mecanismos inovadores de convívio da sociedade contemporânea com a floresta e com os povos da floresta.

Neste sentido a linha de pesquisa “Inter-relações nos sistemas de produção animal e vegetal no bioma amazônico” tem por meta o desenvolvimento científico e tecnológico voltado para a inovação no agronegócio da região amazônica visando o crescimento do PIB agropecuário regional, integrando a produção agrícola, pecuária e florestal equacionados com a conservação dos recursos naturais e com o princípio da precaução. Ela visa estabelecer a relação do ambiente amazônico na produção animal e vegetal, sobre os aspectos sociais, sanitários, toxicológicos voltados a resultar no desenvolvimento sustentável referenciado na 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente.

Por outro lado, a linha de pesquisa “Prospecção de produtos da sociobiodiversidade e sustentabilidade do bioma amazônico” tem como meta realizar a prospecção de produtos da sociobiodiversidade da Amazônia Ocidental, fomentar o uso sustentável dos recursos naturais pela população local, em especial as populações tradicionais e os agricultores familiares. Esta linha também visa pesquisar sobre métodos de uso dos recursos naturais de forma a possibilitar a integração dos sistemas socioambientais e produtivos como estratégia para a conservação, redução dos conflitos e da pobreza. Por fim, nesta linha de pesquisa, realiza-se a avaliação da sustentabilidade de agroecossistemas, da fragilidade e dos riscos à conservação do bioma amazônico.

No segundo semestre de 2013 o PGCA abriu o primeiro processo seletivo com 16 vagas ofertadas. Nos anos de 2014 e 2015, com modelo de seleção consolidado, o Programa abriu, respectivamente, 16 e 18 vagas. Nas três seleções houve, respectivamente, 97, 76 e 142 candidatos inscritos, com candidatos formados em todas as regiões do Brasil. Em 2015, inclusive, houve uma candidata colombiana. Esta grande demanda indicou o interesse por

profissionais ou recém-graduados que estavam desejosos em aprofundar seus estudos nas Ciências Ambientais para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. Neste sentido, o PGCA compreende que este desenvolvimento regional sustentável necessita de uma estratégia de cooperação entre os diferentes atores sociais, articulada em rede, que tenha por meta a transformação social. Uma das formas de atingir esta articulação é a partir da formação de pessoal em alto nível capaz de compreender as nuances existentes no território amazônico. Deste modo, a perspectiva do PGCA é auxiliar na formação deste quadro de profissionais, ampliar as ferramentas alternativas de desenvolvimento a partir do avanço da Ciência, Tecnologia e Inovação, bem como servir como elo de integração para essa rede.

Quadro de Docentes

O quadro de docentes da proposta aprovada, em 2012, encontra-se no quadro 12, a seguir.

No ano de 2013, o Prof. Franklin Riet Correa Amaral (UFCG) solicita saída do curso. Em 2015, com a saída do Pesq. Eduardo Schmitt da Embrapa Rondônia e sua alocação como colaborador, o Pesq. Fábio da Silva Barbieri, que não havia participado da proposta por problemas de comunicação na Embrapa, assume como docente permanente.

Quadro 12 – Docentes credenciados constantes na APCN n. 8972/2012, por instituição – PGCA – 2012

Docente	Instituição
Alexandre Martins Abdão dos Passos	Embrapa- RO
Alexsandro Lara Teixeira	Embrapa- RO
Cleberson de Freitas Fernandes	Embrapa- RO
Eduardo Schmitt	Embrapa- RO
Elvino Ferreira	Unir
Emanuel Fernando Maia de Souza	Unir
Franklin Riet Correa do Amaral	UFCG
Jairo André Schlindwein	Unir
José Roberto Vieira Júnior	Embrapa- RO
Jucilene Cavali	Unir
Juliana Alves Dias	Embrapa- RO
Marcelo Curitiba Espindula	Embrapa- RO
Marlos Oliveira Porto	Unir
Marta Silvana Volpato Scoti	Unir
Sandro de Vargas Schons	Unir
Rosalvo Stachiw	Unir
Sylviane Beck Ribeiro	Unir
Anna Frida Hatsue Modro	Unir

Fonte: Dados da pesquisa.

Além destes docentes, durante os anos de 2014 e 2015, são inseridos no programa três bolsistas na categoria docentes permanentes pós-doc (conforme com a publicação da portaria n. 174/2014-Capes), que contam com bolsa PNPD/Capes. O quadro de docentes permanentes pós-doutorandos e suas respectivas áreas de atuação encontra-se constante no quadro 13.

Quadro 13 – Docentes pós-doutorandos credenciados, por área de atuação – PGCA – 2015

Bolsista	Área de atuação
Elisangela Aparecida da Silva	Socioeconomia e conservação da biodiversidade em ambientes amazônicos
Juliana Ferraz H. Rodrigues	Sistemas sustentáveis de produção animal
Mahmoud Nagib Mehanna	Ecologia, taxonomia e sistemática de peixes de água doce

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Avaliação de Meio Termo, realizada em agosto de 2015, a Coordenação da Área destacou que o Programa necessitava enquadrar-se nas exigências da Portaria n. 174/2014-Capes, e ao Documento de Área, em especial a recomendação “quando há participação de docentes externos à instituição no quadro permanente, estes não devem superar 30% desse quadro e devem ser cedidos formalmente pela instituição de origem [...]”.

Área de Concentração e Linhas de Pesquisa

Área de Concentração

Biodiversidade amazônica e agricultura sustentável. Estudos e pesquisas interdisciplinar focadas no incremento do conhecimento científico sobre recursos biológicos, edáficos, hídricos e ecológicos do bioma amazônico, fomentando a inovação tecnológica de produtos e processos, desde o ponto de vista da utilização agrícola, pecuária e florestal, o manejo dos recursos naturais ou a produção de novos materiais e produtos para a indústria em geral.

Linhas de Pesquisa

Inter-relações nos sistemas de produção animal e vegetal no bioma amazônico. Desenvolvimento científico e tecnológico voltado para a inovação no agronegócio da região amazônica visando o crescimento do PIB agropecuário regional, integrando a produção agrícola, pecuária e florestal. Relação do ambiente amazônico na produção animal e vegetal,

sobre os aspectos sanitários, toxicológicos, produtivos e sociais. Bem como, o desenvolvimento científico e tecnológico voltado à sustentabilidade da produção pecuária, agrícola e florestal no bioma amazônico.

Prospecção de produtos da sociobiodiversidade e sustentabilidade do bioma amazônico. Prospecção de produtos da sociobiodiversidade da Amazônia Ocidental; pesquisas sobre métodos de uso dos recursos naturais de forma a possibilitar a integração dos sistemas socioambientais e produtivos e avaliação da sustentabilidade de agroecossistemas e da fragilidade e riscos do bioma amazônico.

Indicadores de Quantitativos do Programa

O enquadramento do corpo docente por categoria e lotação, encontra-se na tabela 2.

Tabela 2 – Docentes credenciados, por categoria e lotação – PGCA – 2015

Categoria	Lotação	Total	Percentual
Permanente	UNIR	10	47,61%
Permanente	Embrapa	7	33,33%
Permanente	Pós-doc	3	14,30%
Colaborador	Ufpel	1	4,76%
Total geral		21	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 3 constam as informações acerca do enquadramento dos docentes por área do conhecimento.

Tabela 3 – Docentes credenciados, por área do conhecimento – PGCA – 2015

Rótulos de Linha	Total	Percentual
Ciências Agrárias	16	76,18%
Ciências Ambientais	1	4,76%
Ciências Biológicas	3	14,30%
Ciências Exatas e da Terra	1	4,76%
Total geral	21	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 4, a seguir, são listadas as produções de livros e capítulos nos anos de 2013 e 2014, ainda não qualificadas pela Capes, tendo em vista que o encerramento do período e respectiva Avaliação Quadrienal será no início de 2017.

Tabela 4 – Produção intelectual em livros e capítulos – PGCA – 2013-2014

Classificação	2013	2014	Total
Capítulos	3	6	9
Livros	-	2	2
Total geral	3	8	11

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 5 são listadas as produções de artigos publicados em periódicos científicos nos anos de 2013 e 2014.

Tabela 5 – Produção intelectual em periódicos científicos, por extrato – PGCA – 2013-2014

Classificação	2013	2014	Total
A1	1	1	2
A2	-	2	2
B1	9	5	14
B2	9	4	13
B4	3	2	5
B5	3	13	16
NC	1	12	13
Total geral	26	39	65

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 6 são listadas as produções técnicas referentes aos anos de 2013 e 2014.

Tabela 6 – Produção intelectual técnica, por tipo – PGCA – 2013-2014

Classificação	2013	2014	Total
Produto	1	2	3
Material didático	2	1	3
Relatório de pesquisa	-	2	2
Total geral	3	5	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 7 constam os trabalhos publicados em eventos nos anos de 2013 e 2014.

Tabela 7 – Produção intelectual em eventos, por autor – PGCA – 2013-2014

Autores	2013	2014	Total
Alunos	-	17	17
Docentes	39	27	66
Pós-doc	-	2	2
Participantes Externos e graduandos	2	36	38
Total geral	41	82	123

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 8, a seguir, são quantificados os projetos de pesquisa, extensão, inovação, outros, vinculados ao PGCA referentes aos anos de 2013-2014.

Tabela 8 – Projetos de pesquisa, extensão, inovação, outros – PGCA – 2013-2014

Projetos Linha-Tipo	2013	2014	Total
Inter-relações nos sistemas de produção animal e vegetal no bioma amazônico			
Extensão	2	-	2
Inovação	1	-	1
Outro	-	1	1
Pesquisa	19	11	30
Total	22	12	34
Prospecção de produtos da sociobiodiversidade e sustentabilidade do bioma amazônico			
Inovação	1	-	1
Outro	1	-	1
Pesquisa	12	2	14
Total	14	2	16
Total geral	36	14	50

Fonte: Dados da pesquisa.

Os trabalhos para produzir o Histórico e Contextualização contemplaram a visão de todos os docentes, incluindo *stakeholders*, especialmente a Embrapa, resgatando as memórias desde o envio da primeira APCN, em 2008, até o momento atual. Procuramos, também, enriquecer com vários detalhes do contexto do programa no presente momento. A relatoria deste foi do coordenador do PPG que enriqueceu o texto com vários elementos, acrescentando à partilha realizada pelos docentes na 2ª Reunião.

Tudo resultou em um documento substancioso e incluiu vários dados, não somente o caminho já percorrido pelo programa, mas também como este se encontra atualmente. O documento consiste no produto da 2ª etapa da PEC, conforme Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013). E, no caso do PGCA, foi de fato possível construir uma redação histórico-crítica, apontando tendências e aspectos detalhados de sua situação, como sugere o autor. E, em se tratando de um PPG, foram pautados muitos aspectos do Documento de Área (CAPES, [2013a]), uma vez que a Capes é um *stakeholder* importante.

A forma como este documento foi produzido, contando com a relatoria do coordenador e a participação dos docentes sobre o que viram e viveram no PGCA desde sua concepção, foi o que proporcionou maior legitimidade à sua redação (ARAÚJO, 1996; SOUTO-MAIOR, 2012a).

Foi possível gerar, portanto, um documento coerente com o contexto do PGCA, na qual estão definidos aspectos básicos do perfil do programa, aspectos históricos de sua criação e sua atual situação em termos de composição e produção acadêmica.

(B) Declarações de Missão, Visão e Valores

Missão

Contribuir para o avanço da ciência, tecnologia e inovação em Ciências Ambientais, promovendo o desenvolvimento sustentável na Amazônia.

Visão

Ser reconhecido como centro de excelência em ciência, tecnologia e inovação em Ciências Ambientais na Amazônia.

Valores

(1) Ética e bioética; (2) Responsabilidade socioeconômicoambiental; (3) Sinergia e compromisso; (4) Excelência e pioneirismo; (5) Cooperação interinstitucional e (6) Técnicas e tecnologias sustentáveis para a Amazônia.

Para a produção destas redações procuramos usar não somente técnicas que estimulassem a criatividade grupal, mas principalmente um processo comunicativo que legitimasse e validasse a redação construída, como aponta Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013).

A redação da Missão procurou sintetizar a área de concentração e linhas de pesquisa do PGCA, mencionando diretamente “ciência, tecnologia e inovação”, mencionando também a Área Ciências Ambientais, pois o PPG sempre busca aderir melhor a ela. E, naturalmente, o “desenvolvimento sustentável” não poderia deixar de constar nessas redações. A Visão foi coesa com a Missão e deixou explícito o que o programa aspira e o que baliza o PPG. Nos Valores fica marcante o contexto do PGCA, sua Área, a geografia amazônica, o bioma *locus* de estudo e a parceria Unir-Embrapa. Ter estas redações definidas é fundamental para balizar a construção das estratégias, assim como a Matriz *Swot*, que está a seguir.

(C) Matriz *Swot*

No quadro 14, a seguir, está ilustrada a Matriz *Swot* do PGCA.

Quadro 14 – Matriz *Swot* do PGCA

<p style="text-align: center;">Forças</p> <p>Composição interinstitucional. Interdisciplinaridade. Corpo docente qualificado. Processo seletivo envolvendo todos os docentes. Alta demanda na seleção discente. Eventos. Força de vontade do corpo docente em condições adversas. Alta procura de interessados para integrar o quadro de docentes. Alta procura de alunos especiais. Flexibilidade do perfil discente. Disciplina em módulos</p>	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <p>Infraestrutura. Distância entre os polos de ensino. Carência de recursos financeiros. Falta de comprometimento de alunos. Irresponsabilidade de alunos. Alunos com limitações na sua formação básica. Falhas na comunicação orientador-coordenação-alunos. Discentes não interagem entre si. Composição inadequada do corpo docente. Pouca participação em conselhos. Não há na universidade um NIT. Não há na universidade um Ceua. Dificuldades de adequação à Área. Dificuldade com transporte a campo. Alunos não residem próximo aos seus orientadores. Domínio deficiente de língua inglesa. Baixa produção científica. Baixa pró-atividade de docentes em atividades administrativas do PGCA. Poucos eventos. Poucos projetos em conjunto. Infraestrutura precária. Equipes pouco multidisciplinares. Relação orientador-orientando ruim por não selecionar perfil adequado. Inadequação vaga <i>versus</i> demanda. Baixa participação docente em eventos. Infraestrutura elétrica do Câmpus é ruim. Pouca adequação das disciplinas à Área. Instabilidade orçamentária.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Posição geográfica estratégica. Maior preocupação da sociedade com questões ambientais. Sociobiodiversidade regional com elevado potencial de utilização. Economia e população em franca expansão. Construção de marcos regulatórios para o uso da água. Atualização do código florestal. Alunos distribuídos pelo Estado. Fomento. Região Amazônica. Colaboração interinstitucional e internacional. A Revista Brasileira de Ciências da Amazônia (Rolim de Moura). Interação entre Programas. Captar alunos de outros Estados.</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>Instituições de fomento limitadas. Abertura de novos cursos na região em áreas afins. Não absorção dos egressos no mercado. Oportunidades profissionais convidam alunos a não se dedicar ao PGCA. Falta representação junto à Faperio. Bolsas insuficientes. Dificuldade de inserção do egresso no mercado por ser um curso de formação interdisciplinar. Perfil discente sem identificação com a Área. Instabilidade de recursos Capes.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Matriz *Swot* fora produzida em dois locais e assim foi possível contemplar duas visões do PGCA, que foram mescladas para produzir um quadro global. Na construção da Matriz *Swot*, que sintetiza os elementos da etapa 4 e 5 da PEC (Souto-Maior, 2012a, 2012b, 2013), optamos por usar essencialmente a técnica chuva de ideias. Esta técnica alinhou-se bem com a proposta comunicativa do planejamento, produzindo mais legitimidade ao texto (ARAÚJO, 1996). Outra vantagem foi o estímulo à criatividade, dando um amplo inventário de elementos, especialmente por juntar dados de duas reuniões.

(D) Indicativos de Pré-Projetos Estratégicos

Construímos 10 indicativos de pré-projetos estratégicos que serão readequados/ampliados por seus gerentes e equipes. A seguir já os consideramos “Projetos” e os apresentamos.

O Projeto “Formação”, conforme quadro 15, propõe reorganizar a matriz disciplinar. Entre as ações deste projeto estão: inclusão das disciplinas “Metodologia Científica” e “Estatística”, inclusão de exame de qualificação e revisão do processo seletivo discente.

Quadro 15 – Projeto “Formação”

Projeto “Formação”	
Objetivo: Reorganizar a matriz disciplinar.	Ações: a) inclusão da disciplina metodologia; b) inclusão da disciplina estatística; c) inclusão de exame de qualificação; d) rever o processo seletivo discente.
Responsável: Prof. ^a Dr. ^a Anna Frida Hatsue Modro.	

Fonte: Dados da pesquisa.

O Projeto “Redes”, conforme quadro 16, promover a atuação em rede, do PGCA com instituições universitárias, de pesquisa, sociais, etc.

Quadro 16 – Projeto “Redes”

Projeto “Redes”	
Objetivo: Atuação em rede.	Ações: a) melhorar as informações do Currículo Lattes; b) novas parcerias; c) coordenar ações em rede.
Responsável: Prof. ^a Dr. ^a Sylviane Beck Ribeiro.	

Fonte: Dados da pesquisa.

As ações do projeto incluem: melhorar as informações do Currículo Lattes, fazer novas parcerias e coordenar ações em rede.

O Projeto “Estruturação”, conforme quadro 17, visa fortalecer a infraestrutura e visibilidade do PGCA. As ações deste projeto são: diagnóstico de recursos disponíveis e encaminhar projeto estruturante para uma agência de fomento.

Quadro 17 – Projeto “Estruturação”

Projeto “Estruturação”	
Objetivo: Fortalecer a infraestrutura e visibilidade do PGCA.	Ações: a) diagnosticar recursos disponíveis; b) construir projeto estruturante para uma agência de fomento.
Responsável: Prof. Dr. Sandro de Vargas Schons.	

Fonte: Dados da pesquisa.

O Projeto “Nivelamento”, conforme quadro 18, visa nivelar a formação discente. Ações a serem executadas: inclusão da disciplina “Pesquisa em Ciências Ambientais”, permitir o depósito de artigo da dissertação juntamente com o depósito da dissertação e aceitar artigo submetido/publicado e/ou capítulo publicado como pré-requisito à defesa.

Quadro 18 – Projeto “Nivelamento”

Projeto “Nivelamento”	
Objetivo: Nivelar formação discente.	Ações: a) incluir a disciplina Pesquisa em Ciências Ambientais; b) aceitar o depósito de artigo da dissertação juntamente com o depósito da dissertação; c) aceitar artigo submetido/publicado e/ou capítulo publicado como pré-requisito para defesa.
Responsável: Prof. Dr. Elvino Ferreira.	

Fonte: Dados da pesquisa.

O Projeto “Adequação do corpo docente” segue no quadro 19.

Quadro 19 – Projeto “Adequação do corpo docente”

Projeto “Adequação do corpo docente”	
Objetivo: Adequar corpo docente.	Ações: a) diagnosticar o corpo docente; b) acompanhar docentes; c) apoiar criação de novos PPGs; d) definir vagas para docentes.
Responsável: Pesq. Dr. Marcelo Curitiba Espindula.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Este projeto se propõe a reorganizar o quadro docente para adequação ao Documento de Área. Entre as ações estão: diagnóstico acompanhamento do corpo docente, apoiar criação de novos PPGs e criação de vagas para docentes.

O Projeto “Interação docente-discente”, conforme quadro 20, visa melhorar a interação de docentes, discentes e graduandos. Suas ações são: promover dedicação exclusiva de discente, monitorar atualização do currículo Lattes de discentes e acompanhar os discentes.

Quadro 20 – Projeto “Interação docente-discente”

Projeto “Interação docente-discente”	
Objetivo: Melhorar interação de docentes, discentes e graduandos.	Ações: a) promover dedicação exclusiva discente; b) monitorar currículo Lattes de discentes; c) monitorar discentes.
Responsável: Prof. Dr. Marlos Oliveira Porto.	

Fonte: Dados da pesquisa.

O Projeto “Divulgação & *marketing* PGCA”, conforme quadro 21, visa promover o programa junto à mídia e à comunidade local.

Quadro 21 – Projeto “Divulgação & *marketing* PGCA”

Projeto “Divulgação & <i>marketing</i> PGCA”	
Objetivo: Dar maior visibilidade e inserção social ao PGCA.	Ações: a) criar galeria de fotos; b) divulgar eventos; c) inserir o PGCA na mídia regional; d) criar vídeos por orientador.
Responsável: Prof. ^a Dr. ^a Jucilene Cavali.	

Fonte: Dados da pesquisa.

As ações deste projeto são: criar galeria de fotos de atividades do PGCA, divulgar eventos do programa, incentivar a inserção na mídia regional e criar vídeos por orientador para destacar as áreas de atuação específicas destes.

O Projeto “Bolsas” segue no quadro 22.

Quadro 22 – Projeto “Bolsas”

Projeto “Bolsas”	
Objetivo: Gerir oferta de bolsas.	Ação: a) implementar sistema que aproxime coordenação e orientador para monitoramento de desenvolvimento do bolsista.
Responsável: Prof. Dr. Rosalvo Stachiw.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Este projeto visa melhorar a gestão das bolsas de estudos concedidas ao discentes do PGCA. Para tanto, o responsável deverá implementar sistema que aproxime coordenação e orientadores para monitoramento do desenvolvimento de bolsistas.

O Projeto “Interlocução” consta no quadro 23.

Quadro 23 – Projeto “Interlocução”

Projeto “Interlocução”	
Objetivo: Acompanhar implementações.	Ações: a) acompanhar a implementação do Comitê de Ética na Utilização de Animais (Ceua); b) acompanhar a implementação do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT).
Responsável: Coordenação.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Este projeto tem como objetivo fazer o acompanhamento da implementação de duas questões que interessam ao PGCA: o Comitê de Ética na Utilização de Animais (Ceua) e o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). O programa tem muita demanda para pesquisa com animais e também atua com bioprospecção, porém a universidade ainda não dispõe destes órgãos. Este projeto, assim como o seguinte, são os únicos que não serão geridos pelos docentes, mas pela Coordenação. Isto porque se demandará na verdade um acompanhamento destas implementações, pois elas não dependem unilateralmente do PGCA.

O Projeto “Normas de bancas e orientações”, conforme quadro 24, visa melhorar a aderência à Área Ciências Ambientais por meio da interdisciplinarização das orientações e das defesas.

Quadro 24 – Projeto “Normas de bancas e orientações”

Projeto “Norma de bancas e orientações”	
Objetivo: Interdisciplinarizar orientações e defesas.	Ação: a) permitir bancas com até 5 membros, incluído o orientador.
Responsável: Coordenação.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos estes indicativos de pré-projetos foram formulados na AGPGCA, como relatamos alhures. É possível perceber que eles contemplam desde normas a atividades específicas e, assim, readequam normas regimentais, questões pedagógicas ou trazem atividades a serem desenvolvidas.

Foi positiva a geração de estratégias ter-se dado procurando responder à Matriz *Swot* e guardando coesão com a Missão, Visão e Valores. Em todo caso, o que otimizou a geração de estratégias foi, principalmente, o uso do Documento de Área, pautando-nos nos itens de avaliação de programas acadêmicos (CAPES, [2013a], p. 32-41). Esta geração de estratégias de fato respondeu algumas demandas indicadas pela Capes. E isto é importante, não apenas porque a Capes avalia e fomenta o programa, mas porque os itens de avaliação são, antes de qualquer coisa, fatores que mensuram o desempenho do programa. Assim, os critérios listados pela Capes são aspectos reconhecidos de desenvolvimento e consolidação de um PPG.

Verificamos também o quantitativo de notas adesivas produzidas e o tempo dedicado à criação de estratégias para cada elemento de avaliação do Documento de Área – Corpo docente, Proposta do programa, Corpo discente, Produção intelectual e Inserção social. Nesta contagem de notas adesivas da geração de ideias, houve para Corpo docente: 14 notas/ideias, Proposta do programa: 16, Corpo discente: 18, Produção intelectual: 9 e Inserção social: 9. Quanto ao tempo: quase uma tarde inteira para a Proposta do Programa, uma meia manhã para Corpo Docente e o resto da meia manhã para os demais três itens. Com isso foram confeccionados 10 cartazes, sendo os 10 indicativos pré-projetos que apresentamos anteriormente. Destes, 3 estão relacionados ao item Proposta do Programa, 2 para Corpo Docente, 3 para Corpo Discente, 1 para Produção Intelectual e 1 para Inserção Social.

O tempo dedicado a cada item pode refletir a importância dada para cada aspecto, não sem motivo, as temáticas que envolviam Proposta do Programa, Corpo Docente e Corpo Discente receberam mais atenção, com maior número de indicativos de pré-projetos. Talvez, por ser o PGCA um programa novo, os itens Proposta do programa, Corpo discente e Produção intelectual tenham recebido mais atenção, em todo caso consideramos positivo que o PGCA tratou todos os 5 itens, formulando projetos para contemplar as 5 dimensões avaliadas pela Capes, demonstrando também a atenção destinada a este *stakeholder*.

4.3 Feedback do Processo Planejativo

Enviamos a todos os docentes do PGCA por *e-mail* um formulário semiestruturado editável no formato “docx” na qual solicitamos que respondessem três questões acerca do planejamento realizado: (1) o que foi positivo, (2) o que foi negativo e (3) sugestões.

12 docentes responderam. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo em três temas: (1) aspectos positivos do planejamento realizado; (2) utilidades do planejamento

no programa e (3) sugestões para os próximos processos de planejamento. Estas categorias ainda foram subdivididas abaixo e, para cada uma, ilustramos algumas menções.

A primeira categoria, **(1) aspectos positivos do planejamento realizado**, recebeu 13 menções, subdivididas em 5 subcategorias. 7 menções afirmaram que **(a) todo o planejamento foi positivo**. Foram afirmações como: “tudo [foi positivo]”; “considero positiva toda a ação de planejamento!” ou “todo o processo foi positivo [...]”. 3 menções afirmam que **(b) a interação/integração entre os docentes foi positiva**, com afirmações como: “[foi positiva] a integração entre os docentes.”; “[foram positivas as] discussões geradas pelo grupo.” e “[foi proveitosa] a oportunidade de discutir o planejamento, a interação com os colegas nos coloca mais próximos e de ‘pé[s] no chão’.”. Outras 3 menções citam, cada uma, um aspecto do planejamento que fora valorizado. Que **(c) a abordagem presencial foi positiva**, na qual afirmou-se: “[...] a estratégia de reuniões presenciais foi a mais adequada [...]”. Que **(d) a criação dos projetos estratégicos foi positiva**, com a afirmação: “[foi positiva a] criação dos ‘projetos estratégicos’ que norteiam o programa (devem ser renovados sempre).”. E, que **(e) a técnica Matriz Swot foi positiva**, com a afirmação: “[foi positiva] a forma interativa para elaboração da Matriz Swot dentro dos grupos (instituições) [...]”.

As várias menções positivas dos participantes aprovam o processo planejativo realizado. As afirmações destacam como positivo desde o planejamento como um todo até aspectos específicos como o envolvimento dos docentes e algumas técnicas aplicadas. Destacamos as afirmações que valorizam o envolvimento dos docentes como um aspecto positivo. De fato, num PPG, sentar para dar encaminhamentos a situações diversas é fundamental e, no caso do PGCA, com a PEC, isso fora oportunizado. O planejamento permitiu estruturar um momento de reunir esses atores para articular projetos comuns, como é premissa da metodologia da PEC, visando construir um processo orientado na TAC e que, reconhecidamente, demosstramos por estes dados ter ocorrido (HABERMAS, 2012; SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b, 2013; ZWICK; SILVA; BRITO, 2014).

Quanto à segunda categoria, **(2) utilidades do planejamento no programa**, houve 10 menções. Estas menções compõem 2 subcategorias. 6 menções afirmaram que **(a) o planejamento atendeu a uma demanda estratégica do programa**. São afirmações como “[...] [o planejamento] serviu tanto para se conhecer melhor os objetivos e visão do Programa, possibilitou expor e conhecer ideias sobre vários pontos importantes a serem trabalhados, assim como planejarmos estratégias [...]”; “[o planejamento possibilitou] identificar e buscar soluções para as demandas do PGCA [...]” e “[o planejamento possibilitou] refletir em grupo as atividades do programa, seus pontos fracos e fortes e procurar apontar direções para superar os

problemas.”. E, com 4 menções, que **(b) o planejamento possibilitou o diálogo e uma compreensão compartilhada de situação**. As menções nesse sentido são: “[o planejamento nos possibilitou] conhecer a opinião dos colegas sobre os problemas que enfrentamos no programa.”; “a diversificação entre as linhas de pesquisas/projetos permitiu que o planejamento fosse visto com amplo aspecto e com isso uma maior maleabilidade para superar as dificuldades apresentadas.” e “[o planejamento possibilitou] o encontro de forma [...] aberta.”.

Entre as utilidades do planejamento apontadas pelos participantes, destacamos dois aspectos, um da racionalidade comunicativa e outro da estratégia. Que o processo planejativo permitiu que os atores dialogassem possibilitando uma compreensão compartilhada de situação e que o processo planejativo possibilitou a criação de estratégias para o PGCA. Estas são as pretensões da PEC e que, no caso do PGCA, foram reconhecidamente exitosas (SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b, 2013). Ademais, são as condições para se ter um planejamento que atenda as características do contexto universitário, como pontua Araújo (1996).

Para a terceira categoria **(3) sugestões para os próximos processos de planejamento**, houve 23 menções que se alocam em 7 subcategorias, conforme a seguir.

(a) Maior participação no processo, especialmente na AGPGCA (8 menções). As afirmações são “[seria bom uma] maior participação de todos os envolvidos no programa.”; “[seria bom uma maior] [...] participação dos docentes [...] [pois] o programa só se fortalece quando todos entendem os critérios de avaliação e participam de fato da formação dos mestrandos, mesmo nos espaços administrativos.” e “[seria bom uma] maior representatividade do grupo (participação de todos os docentes ou [a] maior parte).”.

(b) Melhorar o cronograma do processo planejativo (7 menções). Os docentes afirmam: “acredito que o período não foi o mais recomendado pela coincidência com eventos acadêmicos [...]”; “[sugiro] marcar com maior antecedência a assembleia dos docentes e priorizar, e dar oportunidades para todos participarem.” e “há necessidade [de] tempo hábil para conciliar agendas e capacidade financeira para viagens.”.

(c) Realizar reunião(ões) ampliada(s) para monitoramento das ações (3 menções). As menções são: “[...] deveríamos marcar a próxima reunião a fim de avaliarmos o andamento dos trabalhos para que possamos sair do diagnóstico e partir para o real Desenvolvimento e Consolidação.”; “sugiro encontros de acompanhamento [...]” e “[sugiro a] realização de encontros semestrais para apresentação do andamento das atividades realizadas.”.

(d) Dar continuidade (2 menções). Segundo eles: “[...] [seria bom haver] constância no estímulo a este tipo de ação [de planejamento] [...]” e “[sugiro] que dê sequência aos encontros, pelo menos uma vez ao ano e [a]os resultados das discussões anteriores.”.

Outras 3 menções dão, a seguir, cada uma, uma sugestão.

(e) Redefinir metas e prazos, com a afirmação “[...] [seria bom, talvez,] trabalharmos com metas a prazos mais curtos sob reuniões mais frequentes. Mesmo que [somente] entre os membros Médici-Rolim em que não se demanda gasto de recurso pelo Programa.”.

(f) Focar mais nos processos pedagógicos, afirmando “[...] que para uma próxima etapa, uma visão deva ser trabalhada: a união do planejamento e da dinâmica com os discentes.”.

(g) Divulgar de imediato as deliberações construídas em assembleia, afirmando que “faltou *feedback* [ou divulgar as deliberações] após a reunião final do doc[umento] consolidado de dezembro.”.

Há várias sugestões para processos planejativos futuros. Isso é muito útil, pois oportuniza um aprimoramento da metodologia no PGCA. Todas são válidas, a começar pela sugestão de maior participação. A participação é fundamental, em se tratando de uma metodologia comunicativa que solicita uma discussão ampla para permitir legitimidade. Outra sugestão vai no sentido de recomendar como poderia ser majorada essa participação: por meio de um cronograma mais adequado para permitir ampla participação na AGPGCA. De fato, para próximas edições da PEC no PGCA, é importante rever a data para que não se dê em períodos tumultuados, pessoal e academicamente, como foi o mês de dezembro. Ter a AGPGCA em outubro ou novembro facilitaria uma maior participação.

Outra sugestão apontada é a de criar reuniões ampliadas para monitorar a concretização dos projetos estratégicos. Isto pode ser instituído. Seria possível assim um monitoramento dinâmico dos projetos e se criaria um espaço coletivo de monitoramento, para correção de desvios, readequação de estratégias e compartilhamento do andamento dos trabalhos.

Este tipo de encontro precisa ocorrer, ao menos, na próxima assembleia, mas se puder ser realizado antes dela será ainda mais útil, pois permitirá chegar ao próximo processo planejativo em melhores condições. Surgiu também a recomendação para dar continuidade a este tipo de planejamento no PGCA, o que parece refletir a boa aceitação do hábito de planejar comunicativamente no programa e a boa aceitação da metodologia PEC por parte dos participantes.

As sugestões para redefinição de metas e prazos e para maior foco em questões pedagógicas do programa são aspectos a serem discutidos e poderão ser priorizados em próximos processos PEC ou numa eventual reunião ampliada que o PGCA pode criar. Já a sugestão para divulgar imediatamente as deliberações da assembleia certamente é válida, pois

assim, mesmo que algum docente não possa ter comparecido à atividade, ele ainda poderia se inteirar.

Além destes aspectos próprios do planejamento, discutimos a seguir outras questões que guardam relação com a PEC.

4.4 Demais Aspectos da Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA)

Discutimos, nesta seção, mais seis aspectos do planejamento realizado. São questões que versam desde aspectos estruturados do planejamento realizado até questões mais difusas em relação à metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA).

4.4.1 Processo Planejativo e Transferência de Tecnologia

Neste estudo, como não poderia deixar de ser, trabalhamos de forma comunicativa na condução do processo junto à equipe, inclusive, propiciando transferência de tecnologia. Procuramos que o planejamento fosse sentido como sendo construído pelos docentes. Durante a condução do processo procuramos promover a maior participação possível dos membros da equipe planejadora e estarmos abertos aos demais docentes. Todos os documentos gerados ao longo do processo planejativo foram disponibilizados para o PGCA, além da aprendizagem prática desenvolvida pela equipe, por participar ativamente da aplicação do planejamento.

Essa forma de promover o planejamento do PGCA é mais coesa com a proposta da TAC, de propiciar um processo comunicativo, um espaço no qual os atores construam a sua razão e a sua verdade (HABERMAS, 2012) tendo, assim, uma emancipação dos participantes no seu ambiente profissional (SERVA, 1997). Procuramos desenvolver, grosso modo, uma orientação para o entendimento no âmbito do PGCA e não induzir apenas a um processo gerador de estratégias (URIBE RIVIERA, 1995). Dessa forma, a geração de estratégia aconteceu naturalmente, pois um espaço propício para tal fora criado pela metodologia aplicada no PGCA. E, assim, os atores puderam ter um espaço comunicativo na qual suas estratégias pudessem harmonizar-se, como é possível perceber nos indicativos de pré-projetos construídos no PGCA (ZWICK; SILVA; BRITO, 2014).

Tudo isso é possível, justamente, porque a metodologia PEC não é rígida. Pelo contrário, deve ser adaptada ao contexto e deve ser (re)criada em cada caso. Não sem motivo,

o autor da metodologia recomenda cuidar especialmente da primeira etapa, na qual as balizas da PEC são definidas (SOUTOR MAIOR, 2012a, 2012b, 2013). Ademais, a PEC prescinde de processos e técnicas grupais que promovam o agir comunicativo. A demanda por um processo comunicativo também se deu por conta do contexto universitário, no qual o processo decisório é aberto e cada compromisso deve ser negociado, fazendo com que um planejamento só seja adequado se for comunicativo (ARAÚJO, 1996).

Para aplicações em outros PPGs sugerimos fomentar tal espaço comunicativo e promover essa transferência de tecnologia. Fundamental para isso é a condução do processo pela equipe planejativa, não interferindo na dinâmica do programa, pois corre-se o risco de ser manipulativo. E para que eventual manipulação não ocorra entre os próprios docentes, é adequado não haver a perpetuação de uma equipe planejadora, mas fazer revezamento entre todos, além de atentar-se para técnicas grupais comunicativas.

4.4.2 Equipe Planejadora

A equipe planejadora foi estruturada de forma que os interessados em compô-la se autoindicassem. Em todo caso, procuramos manter um número adequado de membros. Não foi possível, no entanto, contemplar *stakeholders* na equipe; algo que Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) recomenda. Este pode ser identificado como sendo, especialmente, a Capes. Porém, outras pessoas poderiam representar esse perfil, como por exemplo, uma pessoa da comunidade – especialmente usual para universidades públicas, além de seguimentos de carreiras, alunos, membros da Pró-Reitoria, etc. Para tanto, cabe ao PPG definir quais *stakeholders* participarão.

Um aspecto que procuramos desenvolver foi uma postura de abertura e diálogo no interior da equipe planejativa. Em se tratando de um planejamento comunicativamente orientado, os momentos de discussão e deliberação em grupo são fundamentais, junto aos demais participantes do planejamento e especialmente na equipe planejadora. Entre as ideias sugeridas, discutidas e implementadas, destacamos duas alterações do processo de planejamento que surgiram por sugestões e deliberações da equipe: (1) permitir a reformulação da equipe a partir de autoindicações de membros, o que deu maior abertura nesta decisão de compor a equipe e (2) que os trabalhos fossem em blocos de encontros presenciais e não mais prevalentemente *on-line*.

Algo que pode ser relevante para o trabalho das próximas equipes planejadoras é: manter a prática de autoindicações para composição da equipe; participação de *stakeholders*; incentivar o trabalho em equipe, estimular ideias, discuti-las; promover espaços comunicativos

para que a equipe se aproprie do planejamento, como reuniões, listas de *e-mails*, compartilhamento de documentos, entre outros, e permitir e incentivar que os membros da equipe assumam trabalhos específicos ao longo do processo planejativo, evitando que tudo se concentre em poucos indivíduos.

4.4.3 Estruturação das Atividades

Parecia claro, no início do processo planejativo que, se as atividades fossem prevalentemente *on-line*, seria melhor. Um “teste”, na qual enviamos um *survey* aos docentes provou o contrário. Em todo caso, trabalhando em um contexto multicâmpus e com distâncias de 500 km não seria crível propor um grande número de atividades presenciais. A solução foi propor um único grande encontro, a AGPGCA, e, antes deste encontro, duas reuniões locais em cada localidade.

Sugerimos manter o formato de atividades em blocos presenciais e promover a sensibilização e priorização da participação dos docentes. É importante sensibilizar para a importância estratégica do planejamento na consolidação e desenvolvimento do programa e o quanto é fundamental a participação de todos os docentes e *stakeholders*.

4.4.4 O Papel do Coordenador do Programa de Pós-Graduação no Planejamento

Apresentamos anteriormente a importância de preparar e sensibilizar à participação os integrantes da organização que pretende aplicar a PEC, de forma que todos se envolvam fortemente no processo, especialmente seus dirigentes. Destacamos, portanto, neste trabalho, a fundamental participação do coordenador do PGCA no processo de planejamento.

O coordenador do PPG é o legítimo condutor do processo. Numa analogia, se a consolidação do programa fosse um horizonte a alcançar, o planejamento seria um barco, pois é a tecnologia, e o coordenador, necessariamente, seu comandante. Não deve comandar o barco, nem nós pesquisadores, nem mesmo a equipe planejadora. O instrumental técnico que propiciamos neste episódio é uma assessoria, mas o processo planejativo, em todo caso, precisa ser liderado pelo coordenador do programa. Ele deve se inteirar do processo, desejá-lo e estimular seus liderados para planejar.

Essa atuação do coordenador ocorreu nesta experiência antes e durante o processo. E ocorrerá depois. Antes, pois o coordenador se inteirou junto a nós acerca do planejamento a ser desenvolvido no PGCA e quis realizá-lo. Durante, pois o coordenador sempre esteve presente

nos trabalhos, especialmente nos processos para a formulação das estratégias na AGPGCA. Sua atuação será necessária ao longo da execução destas estratégias também, acompanhando-as, monitorando-as e promovendo a revisão destas na próxima AGPGCA ou em reuniões ampliadas que por ventura ocorram.

Nestes termos, visualizamos a PEC como um elo à disposição de coordenadores de PPGs para lhes possibilitar a consolidação de seus setores. A PEC é um planejamento “informal” como trataram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e sua orientação filosófica na TAC de Habermas (2012) casa-se bem com o contexto universitário (ARAÚJO, 1996), de forma que não se tem somente uma simples técnica para planejar (CAVALCANTE; FERRARO Jr., 2002), mas uma forma de “[...] canalizar energias em ações convergentes” (MAGALHÃES et al., 2015, p. 11) a ser conduzida pelo coordenador.

É preciso, portanto, tratar o coordenador como legítimo condutor do processo, evitando que a equipe planejadora ou assessores metodológicos usurpem este papel. O coordenador deve ser capaz de promover um processo comunicativo, uma discussão estratégica juntos aos seus. E, também, para a efetivação das estratégias criadas no planejamento, é importante que o coordenador se inteire continuamente em relação ao monitoramento e gestão dos projetos sob gerência de seus docentes.

4.4.5 Agir Comunicativo e Contexto Universitário

O agir comunicativo neste planejamento foi, entre outros aspectos, voltar-se a uma postura de entendimento entre os membros do PGCA e *stakeholders*, construção de consensos e projetos conjuntos, não o simples planejar estratégico do êxito do PPG. Num contexto universitário esta postura é mais condizente. Num ambiente de pós-graduação, com os docentes voltando seus esforços para construir ciência, tecnologia e inovação e com outras instituições, além da universidade participando, esta orientação é a mais congruente. De fato, este planejamento foi a primeira vez que os docentes estiveram todos dedicados a pensar, em conjunto e de forma estruturada junto com *stakeholders*, a consolidação do programa. Sempre se buscou ter, ao menos, uma reunião anual na qual os docentes se reunissem, porém, isso nunca foi possível. Por tudo isso, este planejamento foi um espaço para “[...] canalizar energias em ações convergentes” (MAGALHÃES et al., 2015, p. 11) tão necessário na universidade (ARAÚJO, 1996).

O planejamento realizado permitiu conciliar o desenvolvimento do PGCA com as expectativas de um importante *stakeholder*: a Capes. Esse diálogo com a Capes, mesmo que

indireto – por meio do Documento de Área, permitiu traçar planos para o programa que contemplam as indicações deste órgão governamental. Já a participação de docentes da Embrapa aproximou esta instituição da universidade, de forma a também conciliar proposições de ambas as partes. Ter também no processo um servidor técnico-administrativo trouxe à baila as contribuições de um seguimento que participativa ativamente de empreendimentos acadêmicos. Procuramos trilhar um caminho comunicativo em todas as fases do processo planejativo: na própria construção do processo pela equipe planejadora; na possibilidade de discussão e readequação do projeto por parte dos demais docentes; na aplicação das técnicas grupais comunicativas ao longo dos trabalhos e na gestão dos projetos estratégicos que foram descentralizados entre os docentes. Tais diálogos que foram feitos, diretos ou indiretos, permitiu ao processo ser considerado comunicativo e trouxe resultados maiores que um Plano de Ação: foi possível convergir pessoas, instituições e ideias para um projeto comum, resultando também em um clima de harmonia entre todos os envolvidos.

4.4.6 Um Modelo de Planejamento para o PGCA e o Hábito de Planejar

Procuramos permitir que um modelo de planejamento se construísse no PGCA e que os participantes do programa protagonizassem esse processo. Isso é importante para que o programa se aproprie da tecnologia, tornando-a intrínseca à sua dinâmica. Dessa forma, é possível ter um planejamento estratégico que se legitima e se torna duradouro na universidade, como discute Araújo (1996).

Em todo caso, apesar do êxito do processo, sugerimos para aplicações da PEC em outros programas uma maior discussão prévia antes de iniciar o processo, especialmente em relação à inclusão de *stakeholders* no processo, o que é fundamental.

Por fim, como que uma herança deste trabalho, estruturamos uma proposta adaptada da PEC para os demais programas de pós-graduação da Universidade Federal de Rondônia. Na próxima seção a apresentamos.

5 PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA PARA OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

A generalização argumentativa, naturalística ou qualitativa, abre possibilidades para que uma proposta se aplique em outro contexto, ressalvadas as devidas adaptações (GODOY, 2005; ALVES-MAZZOTTI, 2006; GÜNTHER, 2006). Considerando a similaridade entre os PPGs da Unir, propomos um roteiro básico, conforme a figura 6.

Figura 6 – Proposição metodológica para os programas de pós-graduação da Unir



Fonte: elaboração dos autores.

Na ilustração esquematizamos a proposta em cinco blocos e, em cada um, os respectivos passos a serem dados. Descrevemos cada passo, a seguir.

Iniciar o planejamento. Previamente o planejamento precisa de algumas definições básicas e ser aprovado, pois gerará impacto no PPG como um todo e a anuência do colegiado de curso é importante. É fundamental ter em consideração que o planejamento não pode ser para apresentar uma peça à Capes; o planejamento precisa ser assumido e continuamente reassumido no programa. No colegiado de curso o planejamento será pré-estruturado, cabendo considerar especialmente quais *stakeholders* serão convidados para compor a equipe planejadora. Portanto, será preciso fazer uma primeira análise de *stakeholders*, identificando pessoas e instituições que possuem interesses junto ao PPG e como podem influenciá-lo, auxiliá-lo, fomentá-lo, etc. No caso de um PPG podemos exemplificar os participantes do planejamento, incluindo *stakeholders*, da seguinte forma:

- a) ao menos a metade dos docentes do programa, contemplando todas as categorias (permanentes, permanentes/colaboradores pós-doutorandos, colaboradores, docentes de todas as instituições que participam do programa);
- b) um representante da pró-reitoria respectiva;
- c) um ou mais mestrandos/doutorandos, especialmente os que compõe o colegiado de curso por já estarem inteirados do funcionamento do programa;
- d) um técnico-administrativo, especialmente o que atua na secretaria do programa;
- e) um convidado da comunidade local, com o perfil mais adequado possível conforme a atuação do programa;
- f) outros convidados de instituições que possuem expectativas, reivindicações ou interesses para com o PPG.

Como a participação deve ser de qualidade, mesmo porque exigirá não só pensar/planejar mas também executar as ações, é mais adequado que os possíveis participantes neste momento já sejam informados do processo planejativo previsto, mas a sensibilização só ocorrerá *a posteriori*, sendo realizado pela equipe planejadora nos processos da 1ª Reunião.

Compor a equipe planejadora. Será necessário compor uma equipe planejadora com um número razoável de membros e na qual o coordenador participe e especialmente, ao menos 1 membro participante de *stakeholders* do PPG. O coordenador poderá fazer convite entre os docentes e *stakeholders*, pedindo que se manifestem num prazo dado. A definição do responsável, líder – presidente ou coordenador – da equipe precisa ser analisada. Este deve ter alta capacidade de monitorar tudo e de coordenar esses processos. Até por conta disso, é desejável que a equipe se reúna com frequência.

Preparar a proposta. A equipe realizará rodadas de reuniões para definir uma proposta viável de planejamento para o PPG, adequando etapas e subetapas da PEC em atividades *on-line* e presenciais e definindo o cronograma e os responsáveis pelas atividades a serem realizadas. É importante realizar também uma análise mais ampla de *stakeholders*, considerando a lista de *stakeholders* encaminhada pelo colegiado de curso, mas neste momento além de redefinir estes é necessário planejar os trabalhos de sensibilização dos mesmos para participarem do planejamento. A equipe planejadora deverá considerar, portanto o número de *stakeholders* que participarão do planejamento mais os próprios membros do PPG. Para tornar o processo planejativo viável é importante que este número de participantes não seja muito alto. O quantitativo deve ser definitivo pela equipe conforme o número de pessoas que esta achar possível trabalhar. O ideal é que participem o maior número possível de docentes do programa e um número viável de *stakeholders* totalizando um quantitativo adequado para a dinâmica de planejamento a ser realizada.

Definir uma data para a 1ª Reunião e prepará-la previamente. As atividades presenciais precisam contar com presença suficiente de participantes. Para tanto, é recomendável consultar a agenda de todos para definir uma data viável à maioria. Ferramentas *on-line* de cruzamento de agendas, uma lista de *e-mails* ou até mesmo telefonemas e contatos pessoais precisarão ser utilizados para definição da data. A 1ª Reunião poderá ocorrer em locais e datas diferentes, apesar de utilizar a mesma pauta, como fizemos no caso do PGCA. Uma possibilidade é inclusive realizar a mesma pauta no mesmo local, mas em diferentes datas para permitir ampla participação dos docentes. Isso é importante para que se possa sensibilizar o maior número de participantes possíveis, especialmente os *stakeholders*.

Realizar a 1ª Reunião - validar e fazer emendas à proposta. A pauta da 1ª Reunião é, essencialmente, apresentar e sensibilizar para o planejamento, exibindo a proposta que a equipe planejadora pensou. A partir disso serão feitos acordos, construídos consensos, com possíveis emendas e correções da proposta. Também pode ser útil definir desde já o cronograma das próximas reuniões presenciais. Para a 1ª Reunião uma técnica especialmente útil é a oficina facilitada, na qual o respectivo facilitador irá apresentar a proposta, discuti-la junto aos participantes, colhendo ideias e organizando-as de forma a dar encaminhamento a cada questão, chegando a decisões. Não sendo possível obter consenso, votações podem ser utilizadas. É muito importante que cada participante apresente seu ponto de vista, suas contribuições e ideias e que o facilitador promova a definição de acordos e decisões a fim de aprovar cada ponto da proposta, validando-a. Necessitando de mais reuniões para validar a proposta, devem ser feitas tantas quanto forem necessárias. Somente será possível prosseguir se uma proposta viável for

definida e aprovada. O documento resultante da 1ª Reunião é a proposta validada na qual as balizas do processo são colocadas, com os participantes identificados e sensibilizados para planejar.

Definir uma data para a 2ª Reunião e prepará-la previamente. Esta data pode ter sido definida na reunião anterior. Se não, define-se da mesma forma que para a reunião anterior – por meio de ferramentas virtuais, telefonemas, *e-mails*, etc. É fundamental que a equipe faça uma avaliação de como foi a 1ª Reunião e prepare-se para a próxima. Esta reunião terá uma demanda mais dinâmica – será necessário construir dados – e portanto, os membros da equipe devem estar preparados. É útil enviar por *e-mail* os documentos preparatórios aos docentes. Pode-se preparar, inclusive, uma cartilha na qual a equipe explica o que é e como serão construídas as redações do Histórico e Contextualização, Missão, Visão e Valores, e, finalmente, o que é e como será construída a Matriz *Swot* – o que são ou de onde vêm os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Para execução das atividades, é importante dividir as tarefas entre os membros da equipe, de forma que todos possam contribuir e se sentir participantes ativos.

Realizar a 2ª Reunião - colher dados para a construção dos documentos base. Nesta reunião, inicialmente é importante apresentar a pauta e explicar em detalhes quais são os documentos que serão construídos e como. Não deve haver, entre os docentes, equívocos sobre o que é um documento e o que é outro – Missão e Visão, por exemplo, são facilmente confundidas. Pois, isso pode resultar em dificuldades na condução do processo por parte da equipe e, principalmente, na construção de textos inválidos, o que acarretará retrabalho e desacreditará a equipe. Algumas técnicas são mais apropriadas para a construção de cada documento. Para a construção do Histórico e Contextualização é interessante utilizar a dinâmica “Memória histórica”, na qual provoca-se os docentes a compartilharem suas memórias sobre suas vivências no programa. Um membro da equipe pode anotar toda partilha, enquanto outro será o facilitador da dinâmica. Este texto precisará de redator especializado, capaz de fazer também buscas documentais para enriquecer o texto, unindo ao que foi verbalizado pelos docentes, visando construir um texto único. Para as redações da Missão, Visão e Valores pode-se utilizar a técnica oficina facilitada, na qual um membro da equipe será o facilitador dos trabalhos, construindo consensos e definindo questões em um processo dialógico com o grupo, enquanto outro membro da equipe anota num projetor multimídia as redações que vão se definindo. Para a Matriz *Swot* a técnica mais usual é a chuva de ideias. Um membro da equipe irá facilitar a geração de ideias e o outro membro anota num projetor multimídia. Depois de ter as ideias geradas, o facilitador deverá tomar explicações sobre cada uma, avaliando-as em

grupo, de forma a melhorar a redação delas e qualificá-las. Isso é importante, pois todos devem entender cada ideia proposta para que possam comprometer-se com elas.

Os documentos resultantes desta Reunião são: Histórico e Contextualização, Missão, Visão, Valores e a Matriz *Swot*. Estes, se forem realizadas duas ou mais seções com turmas diferentes, terão várias versões. Todos estes textos e/ou versões são concluídos na assembleia planejativa – exceto a Matriz *Swot* que terá suas várias versões apenas mescladas. É importante a equipe ter uma alta capacidade de organização e guarda dos dados. Sugerimos deixar cada documento aos cuidados de um membro da equipe.

Definir uma data para a assembleia planejativa e prepará-la previamente. A data e local da assembleia planejativa precisa ser definida considerando a agenda de todos os participantes. Definir esta data/local será mais complicado, pois não será possível fazer em datas/locais distintos – diferentemente das reuniões anteriores. Será necessário realizar uma única atividade na qual todos estejam presentes, pois todos os documentos anteriormente produzidos precisarão ser (re)negociados e suas redações finais definidas/aprovadas; serão construídas estratégias que precisarão ser consensuais e que, claro, valem para todo programa; será preciso eleger responsáveis e equipe para geri-las. Enfim, é preciso que todos estejam juntos para definir um único Plano. Aumenta-se com isso o comprometimento do grupo, pois trata-se de uma construção conjunta. A sustentabilidade deste processo, se for desta forma, é maior, bem como a chance de eficácia e efetividade das ações definidas. A definição da data poderá ser feita com o uso de alguma ferramenta *on-line* de cruzamento de agendas ou até mesmo com uma lista de *e-mails*. Nenhum participante deve ser forçado a participar, mas a coordenação deve deixar claro que a participação nesta atividade é essencial para a continuidade do PPG. Naturalmente, a coordenação deve preparar-se para subsidiar a participação de todos os docentes, reservando recursos financeiros – especialmente para os custos com deslocamento e hospedagem. A data, a duração e o local deverão ser os mais adequados possíveis, para facilitar ampla participação. O tempo precisará ser otimizado e os trabalhos para o dia deverão ser preparados com antecedência e executados com eficiência e eficácia, dentro do cronograma previsto.

A Assembleia requer uma preparação minuciosa. Haverá muitas demandas, pouco tempo para as atividades, um número maior de pessoas e uma responsabilidade imensa. Para otimizar o tempo da assembleia é importante definir seu cronograma e segui-lo rigidamente. Uma divisão adequada da responsabilidade pela condução das atividades entre os membros da equipe é fundamental. Para otimizar a duração e a qualidade dos trabalhos, podem ser encaminhados documentos para estudo. Além dos textos preparados em etapas anteriores,

podem ser enviados o Documento de Área e eventuais textos para reflexão que sejam necessários. Quanto aos trabalhos a serem desenvolvidos na assembleia, temos algumas sugestões a seguir, divididas em duas possibilidades, conforme o número de participantes.

Realizar a assembleia planejativa. *Para um número de até 14 participantes presentes (incluindo a equipe)* é mais adequado formar um único grupo focal. O primeiro bloco de trabalhos é a aprovação dos documentos base: Histórico e Contextualização, Missão, Visão e Valores. Para estes documentos trabalha-se com oficina facilitada, negociando os textos para conciliar apenas uma única redação para cada documento. Se, anteriormente, para a 2ª Reunião, fez-se apenas um encontro num único local e data, estes documentos não terão várias versões, mas uma só. Neste caso, basta uma última revisão em grupo e a aprovação. Já para a construção de estratégias pode ser mais vantajoso o uso da técnica de grupo nominal – como no caso do PGCA, na qual as ideias geradas eram coladas em uma parede ou quadro autoadesivo. Estas ideias são geradas como sugestões de estratégias para alcançar os itens avaliativos do Documento de Área e conforme as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças constantes na Matriz *Swot*. Por isso mesmo, os participantes presentes à assembleia devem ter impressos consigo o Documento de Área e a Matriz *Swot*. Estes documentos são fundamentais para orientar a geração de estratégias. Missão, Visão e Valores podem ser projetados numa tela ou ainda escritos em cartazes, pois iluminam a geração de estratégias, que devem guardar coesão com estas. Trabalha-se cada um dos itens de avaliação em seu momento: Proposta do Programa, Corpo Docente, Corpo Discente, Produção Intelectual e Inserção Social. No entanto, as eventuais ideias geradas que não se enquadrem em um item podem ser armazenadas em cartazes, bloco de notas ou editor de texto, para utilização à frente, quando o item respectivo for pautado. As ideias são geradas, escritas em uma nota autoadesiva e coladas a um quadro ou parede; o facilitador as organiza em blocos semelhantes – *clusters*. Esses *clusters* serão *a posteriori* discutidos em grupo a fim de serem validados e transformarem-se em indicativos de pré-projetos estratégicos que poderão ter, neste momento: título, objetivo, atividades, datas ou prazos. Um outro facilitador pode se responsabilizar por anotar estes projetos numa cartolina ou cartaz. Os pré-projetos estratégicos, conforme construídos, são colados a uma parede ou quadro, de forma que fiquem visíveis ao grupo.

Para um número igual ou superior a 15 participantes presentes (incluindo a equipe) é mais adequado formar grupos focais com uma validação posterior em plenária. Cada grupo pode ter 3 ou mais docentes e constituir-se por afinidade com o tema/item de avaliação do Documento de Área. Para a definição e aprovação da Missão, Visão e Valores deve-se trabalhar em plenária e, com o uso de oficina facilitada, chega-se às redações definitivas. Naturalmente,

é preciso definir e aprovar as redações da Missão, Visão e Valores antes de partir para os trabalhos nos grupos focais. Estes seriam formados apenas para a geração das estratégias e seriam cinco: Corpo Docente, Corpo Discente, Produção Intelectual e Inserção Social. Cada membro da equipe integraria um grupo e poderia atuar nele como facilitador. Outra possibilidade é compor um número menor de grupos focais – assim cada grupo teria dois ou três itens de avaliação. Em cada grupo focal pode ser desenvolvida a técnica oficina facilitada para a construção dos indicativos de pré-projetos estratégicos. Posteriormente, realiza-se a plenária para apresentação destes, onde podem ser feitas emendas, correções ou, até mesmo, aprovação integral. A indicação dos responsáveis e equipe para gerir cada pré-projeto estratégico pode se dar pelo grupo focal que os criaram ou indicados na plenária. A plenária é importante, pois todos os participantes devem estar de acordo com todos os indicativos de pré-projetos estratégicos construídos nos grupos. Com isso, gera-se um maior comprometimento na execução.

Pós-assembleia planejativa, para formalizar a nomeação dos gerentes, o coordenador pode publicar ato nomeando-os. E quanto ao registro da assembleia, em se tratando de um ato formal, pode-se elaborar também uma ata para a relatar sinteticamente. A ata, um documento formal, não dispensa anotações pessoais, relatórios sistemáticos, diários ou partilhas, que podem ser criados para sintetizar e dar memória aos trabalhos, difundindo a assembleia.

Por excelência, o documento resultante da assembleia, na qual deságua todo planejamento, é o Plano de Ação, que engloba necessariamente o Histórico e Contextualização, Missão, Visão, Valores e indicativos de pré-projetos estratégicos. Uma introdução pode ser inserida ao Plano, além de alguns documentos que podem ser anexados ou apensados à critério da equipe planejadora ou da coordenação. Os pré-projetos poderão ser readequados, completados, por suas respectivas equipes, conforme o tempo acordado para tal. No Plano estes podem constar conforme foram criados na assembleia.

Preparar a prévia do Plano e enviá-la aos docentes para revisão. Em se tratando de um processo comunicativo, uma construção conjunta, é importante não concluir a redação do Plano apenas na equipe planejadora ou na coordenação. É adequado enviar aos participantes para revisão. Envia-se por *e-mail*, definindo-se um prazo limite para devolução e, então, a equipe se reúne para analisar as revisões propostas e concluir a redação. Uma vez finalizado o Plano, este é entregue à coordenação do PPG.

Solicitar aos docentes *feedback* e preparar o relatório do processo desenvolvido. É fundamental solicitar *feedback* aos docentes/participantes do processo planejativo. Grosso modo, questiona-se o que foi positivo, o que foi negativo e solicita-se sugestões. Os *feedbacks*

recebidos pela equipe planejadora, que incluem os *feedbacks* dos membros da equipe planejadora, podem ser analisados em uma reunião e comporá um documento/relatório avaliativo do processo desenvolvido. Outra possibilidade é um membro da equipe fazer a análise dos *feedbacks* e preparar um relatório prévio que é discutido/aprovado junto à equipe por lista de *e-mail* ou numa reunião. Este será útil para a equipe planejadora seguinte aperfeiçoar a metodologia. Neste ato, a equipe planejadora encerra seus trabalhos.

Monitoramento. A própria equipe planejadora pode ser uma equipe de monitoramento. Porém, o monitoramento pode ser realizado apenas pelo coordenador, que poderá lançar mão de reuniões de meio termo ou outros processos comunicativos. O monitoramento inclui, mas não se limita, a: acompanhar se as tarefas estão sendo executadas, se os objetivos estão sendo alcançados, se há atrasos ou adiantamentos nos prazos, se as equipes estão articuladas e como cada gerente está conduzindo seu projeto estratégico.

Um novo processo planejativo e a avaliação do Plano anterior. Em um contexto dinâmico, multifacetado e complexo como o da pós-graduação não é crível que um processo planejativo que se realiza em esparsos períodos de tempo atenda a demanda. O ideal é que o processo seja cíclico, preferencialmente anual. A cada ano, as redações do Histórico e Contextualização, Missão, Visão e Valores podem ser atualizadas; uma nova Matriz *Swot* para um novo contexto que se apresenta é construída e novas estratégias são geradas para compor novos projetos estratégicos ou até mesmo integrar um projeto já existente, mas com objetivos ainda não alcançados. O andamento dos objetivos de cada projeto anterior deve ser analisado, verificando-se se fora alcançado. Eventualmente ações de médio ou longo prazo ainda não foram concluídas, mas pode-se analisar se estão bem encaminhadas – monitoramento. Já ações de curto prazo realizadas podem ser avaliadas. A avaliação e monitoramento da execução do Plano anterior deve preceder o momento da próxima assembleia planejativa ou ocorrer durante esta, antes da geração de novas estratégias. Assim, os novos projetos estratégicos serão coesos com o andamento de projetos anteriores ou em vigor.

Esta é a proposta metodológica geral que apresentamos aos PPGs da Unir. A proposta foi balizada pela experiência de planejamento que desenvolvemos no PGCA. No PGCA, apesar de suas dificuldades amazônicas, tornou-se possível adaptar a metodologia PEC. Esperamos que a PEC, nesta adaptação, possa auxiliar os demais programas em sua consolidação e desenvolvimento. No PGCA esperamos que a PEC seja uma *praxis* a ser constantemente aperfeiçoada.

A seguir, fazemos algumas últimas considerações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho consistiu em aplicar a metodologia PEC em um programa de pós-graduação (PPG), propiciando um formato de planejamento para o *locus* da pesquisa e, ainda, oferecendo um formato adaptado da PEC que outros PPGs da Unir podem utilizar. O PGCA abriu suas portas para que este trabalho fosse desenvolvido e foi possível elaborar, em conjunto com uma equipe planejadora, um formato de planejamento e executá-lo, atingindo assim o objetivo. Tal planejamento atendeu à demanda de construir uma compreensão compartilhada de situação e a criação de estratégias comunicativas para o PGCA. Assim a aplicação da PEC nesta oportunidade demonstra a possibilidade de adequá-la para PPGs.

Dois legados deste trabalho foram: (1) delimitar melhor uma agenda de pesquisa sobre a PEC em PPGs e, no plano imediato, (2) definir um formato próprio que poderá ser utilizado por outros PPGs da Unir.

Este trabalho pôde definir balizas para uma agenda de pesquisa utilizando-se a PEC em contexto universitário. Foi possível verificar suas potencialidades e limites, como discutido anteriormente. Há, porém, uma agenda de pesquisa que este trabalho suscita. Inicialmente, é interessante a aplicação da PEC em outros PPGs da Unir a fim de consolidar a metodologia e definir pontos em comum do planejamento nos vários casos. Tais estudos multicaso são interessantes para aprimorar o modelo de planejamento para a gestão da pós-graduação na Universidade. Estudos longitudinais são desejáveis também, especialmente para verificar se o modelo de planejamento se consolida a médio e longo prazo num programa, sustentando-se. Estudos de efetividade e eficácia podem ser projetados para analisar até que ponto as estratégias construídas por meio da PEC são exitosas. Em termos de efetividade, para verificar se o cenário é alterado e eficácia para analisar o cumprimento dos objetivos definidos.

Este trabalho também deixa alguns frutos que já podem ser colhidos. Afinal, a aplicação da PEC foi exitosa no PGCA e poderá, com as devidas adaptações, auxiliar no planejamento de outros PPGs da Unir. Em todo caso, é preciso assinalar que o planejamento acontece, de alguma forma, nos PPGs. O potencial da PEC está em estruturar esse planejamento que já ocorre e, em se tratando de uma metodologia comunicativa, aliar e aproximar-se de *stakeholders*, otimizar a gestão por meio da participação dos atores na execução do Plano. São estes os diferenciais que o PPG pode considerar ao analisar se utilizará a PEC em seu planejamento.

Um planejamento comunicativo, como a PEC, em cada PPG pode possibilitar a uma universidade pública como a Unir atingir mais plenamente possível suas potencialidades diante

de suas limitações. O tripé da PEC é simples: (1) ter os membros do PPG e *stakeholders* no planejamento – participantes, (2) orientar-se pela TAC de Habermas – filosofia – visando (3) construção de estratégias sustentáveis e mais eficientes, eficazes e efetivas – projetos. A PEC propõe que o planejamento não seja só visando o PPG, mas a sua ação na comunidade, por isso de contar com a participação de *stakeholders*, guiar-se pela TAC e não fazer uso de um cálculo egocêntrico de resultados, mas de soluções que contemplem a todos. E, naturalmente, a estratégia é muito bem-vinda e tão necessária, pois é possível por meio dela estruturar os projetos visando o desenvolvimento dos cursos. Assim a efetividade é posta, pois se cria as bases para que o PPG dialogue com o seu meio, produza ações de impacto científico e social, tenha sua relevância na sua região geográfica de influência e na área científica de atuação. Dessa forma é possível, para o caso da Unir, ter uma tecnologia social para produzir ciência, tecnologia e inovação com os pés no chão da Amazônia. Chamar os *stakeholders* para planejar em conjunto dá ao PPG uma condição de se imbricar no seu meio e sustentar-se, aumentando sua relevância acadêmica na região, algo que é substancial na proposta dos seus cursos, na formação de seus mestres e doutores, na sua produção, entre outras possibilidades mais que ações comunicativas devidamente planejadas junto a *stakeholders* podem propiciar.

Esperamos que os demais PPGs da Unir possam se apropriar da PEC e a metodologia possa enraizar nestes setores de excelência científica e formação acadêmica. E, assim, os programas de pós-graduação possam ser, igualmente, bons exemplos de planejamento na academia, a fim de otimizar suas contribuições científicas e sociais.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742006000300007>>. Acesso em: 15 out. 2015.

ANSOFF, Harry Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, jul./ago. 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8028>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

ARRETCHE, Marta. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez; Instituto de Estudos Especiais, 2001. p. 29-39.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Regulamento do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/index.php/2014-12-01-13-54-30/regimento-do-profiap>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, 2009.

CAVALCANTE, Ludmila Oliveira Holanda; FERRARO JÚNIOR, Luiz Antônio. Planejamento participativo: uma estratégia política e educacional para o desenvolvimento local sustentável (relato de experiência do programa Comunidade Ativa). **Educação & sociedade**, Campinas, v. 23, n. 81, p. 161-190, dez. 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302002008100009>>. Acesso em: 5 fev. 2016.

CHAIMOVICH, Hernan. Brasil, ciência, tecnologia: alguns dilemas e desafios. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 14, n. 40, p. 134-143, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142000000300014>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Documento de área e Comissão da Trienal 2013 (Ciências Ambientais)**. [2013a]. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Ciencias_Ambientais_doc_area_e_comiss%C3%A3o_block.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2016.

_____. **Documentos de área**. [2013b]. Disponível em: <<http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/documento-de-area-e-comissao>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

_____. **História e missão.** 2016. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

FIGUEIREDO, Marcus Faria; FIGUEIREDO, Argelina Maria Cheibub. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Análise & conjuntura**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 107-127, set./dez. 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 2, n. 35, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

_____. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, Recife, v. 3, n. 2, p. 81-89, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/136>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo.** São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012, v. 1 e 2.

LOPES, Ubirácio Lopes. Pesquisa básica *versus* pesquisa aplicada. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 5, n. 13, set./dez. 1991. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141991000300015>>. Acesso em: 15 out. 2015.

MAGALHÃES, Luciano Santos; SIENA, Osmar; PAES-DE-SOUZA, Mariluce; SOUZA, Ériton Holanda; BISINOTO, Gustavo Domingos Sakr. Planejamento nos programas de pós-graduação da Universidade Federal de Rondônia. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/718.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

MARRARA, Thiago. Liberdade científica e planejamento: uma tensão aparente. **Revista brasileira de pós-graduação**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 71-80, nov. 2004. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/41>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo; GUEDES, Paulo. **Planejamento e programação na administração pública.** 2. ed. Florianópolis: UFSC; [Brasília]: Capes: UAB, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração estratégica**. 2. ed. Florianópolis: UFSC; [Brasília]: Capes: UAB, 2012.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 17., 1997, Gramado, RS. **Anais eletrônicos...** Gramado, RS: Abepro, 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t4105.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2016.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 35-52, mar. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100003>>. Acesso em: 3 jun. 2016.

REGER, Bill; WILLIAMS, Kimberly; KOLAR, Maria; SMITH, Holli; DOUGLAS, J. William. Implementing university-based wellness: a participatory planning approach. **Health Promotion Practice**, v. 3, n. 4, p. 507-514, oct. 2002. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1177/152483902236721>>. Access on: 3 june 2016.

RIGBY, Darrell; BILODEAU, Barbara. **Management tools and trends 2007**. Boston: Bain & company, 2007. Disponível em: <http://www.bain.com/offices/saopaulo/en_us/Images/Management_Tools_2007_BB.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2016.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JÚNIOR, Gerson. Importância do planejamento para as universidades. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR, 5., 2005, Mar del Plata. **Poder, gobierno y estrategias en las universidades de America del Sur**. Mar del Plata: UNMdP, UFSC, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97199>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

SACHS, Ignacy. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 29-63, set./dez. 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141995000300004>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

SERVA, Maurício. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 108-134, mar./abr. 1997. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

SOUTO-MAIOR, Joel. **Planeação Estratégica e Comunicativa**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012a.

_____. Planeação Estratégica e Comunicativa para organizações de natureza pública. In: PHILIPPI JÚNIOR, Arlindo; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; FERNANDES, Valdir (Orgs.). **Gestão de natureza pública e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2012b, v. 1, p. 117-145.

_____. Estratégias comunicativas para efetividade e sustentabilidade. **Revista brasileira de desenvolvimento regional**, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 141-155, set. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7867/2317-5443.2013v1n2p141-155>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 192-213, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/79/79>>. Acesso em: 3 jun. 2016.

THIOLLENT, Michel Jean Marie. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THIOLLENT, Michel Jean Marie; SILVA, Generosa de Oliveira. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **Revista eletrônica de comunicação, informação & inovação em saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 93-100, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/888>>. Acesso em: 15 out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Secretaria dos Conselhos Superiores. **Resolução 322/Consea, de 27 de setembro de 2013**. Criação do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais e seu Regimento Interno – Campus de Rolim de Moura. Porto Velho, 2013. Disponível em: <http://www.secons.unir.br/index.php?pag=decisao&cons=2&tipo_decis=1&pag2=2013>. Acesso em: 15 fev. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Relatório de gestão do exercício de 2013**. Porto Velho, 2014. Disponível em: <<http://www.proplan.unir.br/index.php?pag=submenu&id=925&titulo=Relat%F3rios%20Ges%t%E3o%20UNIR%202012-2013-2014>>. Acesso em: 1º maio 2015.

_____. Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais. **Área de concentração e pesquisas**. 2016. Disponível em: <<http://www.pgca.unir.br/?pag=estatica&id=1930&titulo=%C1rea%20de%20Concentra%E7%E3o%20e%20pesquisas>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

URIBE RIVIERA, Francisco Javier Uribe. **Agir comunicativo e planejamento social: uma crítica ao enfoque estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7476/9788575412480>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

ZACCARELLI, Laura Menegon; GODOY, Arilda Schmidt. Perspectivas do uso de diários nas pesquisas em organizações. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 551-563, set. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000300011>>. Acesso em: 5 fev. 2016.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. O planejamento como instrumento de gestão educacional: uma análise histórico-filosófica. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 125-140, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2124/2093>>. Acesso em: 3 jun. 2016.

ZWICK, Elisa; SILVA, Isabel Cristina; BRITO, Mozar José de. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. esp., p. 384-400, ago. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-39518694>>. Acesso em: 13 fev. 2016.